

MARCIA PORTES SIMÕES

**FATORES DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DO SERVIDOR TÉCNICO -
ADMINISTRATIVO DE PRÓ-REITORIA DA UFPR,
SEGUNDO ABORDAGEM PLURALISTA DE CLAUDE LÉVY-LEBOYER**

**Monografia apresentada ao Curso de
Pós-Graduação MBA - Estratégia e
Gestão Empresarial, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná, para obtenção do
título de Especialista.**

Orientador: Prof. Maurício Serva

CURITIBA

2003

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL, ENVOLVENDO A SATISFAÇÃO DE UMA NECESSIDADE.....	7
FIGURA 2 - A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	8

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – SITUAÇÃO FUNCIONAL ATUAL	32
QUADRO 2 – NÚMERO DE SERVIDORES ENTREVISTADOS	33
QUADRO 3 – FATORES INFLUENCIADORES DA MOTIVAÇÃO	34
QUADRO 4 – NÚMERO DE SERVIDORES ENTREVISTADOS POR LOCAL DE TRABALHO.....	36
QUADRO 5 – SERVIDORES DIVIDIDOS POR CARGOS E FUNÇÕES.....	36
QUADRO 6 – FAIXA SALARIAL DOS SERVIDORES	37
QUADRO 7 – PERCENTUAIS DE SERVIDORES ENTREVISTADOS CLASSIFICADOS POR SEXO.....	37
QUADRO 8 – CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIDORES POR FAIXA ETÁRIA.....	37
QUADRO 9 – CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIDORES POR ESTADO CIVIL.....	38
QUADRO 10 – PERCENTUAL DE SERVIDORES E POSSUEM FILHOS E QUANTIDADE.....	38
QUADRO 11 – TEMPO DE SERVIÇO DOS SERVIDORES NA UFPR.....	38
QUADRO 12 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES	39
QUADRO 13 – ÍNDICE DE AUTO-IMAGEM POSITIVA OU NEGATIVA	40
QUADRO 14 – SATISFAÇÃO ENQUANTO SERVIDOR PÚBLICO	40
QUADRO 15 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO ENQUANTO SERVIDOR DA UFPR	41
QUADRO 16 – AUTO-AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE REALIZAR TAREFAS ..	42
QUADRO 17 – AVALIAÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS	42
QUADRO 18 – AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR.....	43
QUADRO 19 – MOTIVOS DA ESCOLHA DA PROFISSÃO	43
QUADRO 20 – OPÇÕES DE MUDANÇA DE PROFISSÃO.....	44
QUADRO 21 – AVALIAÇÃO SALARIAL DO SERVIDOR	44
QUADRO 22 – SIGNIFICADOS DO SALÁRIO PARA O SERVIDOR.....	45
QUADRO 23 – RECEBIMENTO DE OUTROS TIPOS DE INCENTIVO FINANCEIRO DA INSTITUIÇÃO.....	45
QUADRO 24 – INTERFERÊNCIA DE OUTROS TIPOS DE INCENTIVO FINANCEIRO NA MOTIVAÇÃO.....	46

QUADRO 25 – IMPACTOS QUE O FATO DE SE TRABALHAR PRÓXIMO AOS CENTROS DECISÓRIOS TRAZEM AO SERVIDOR.....	46
QUADRO 26 – SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NA ATIVIDADE EXERCIDA.....	47
QUADRO 27 – SE O TRABALHO POSSIBILITA CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.....	47
QUADRO 28 – RELACIONAMENTO DO SERVIDOR COM OUTRAS PESSOAS..	48
QUADRO 29 – RECONHECIMENTO DO TRABALHO PELA CHEFIA.....	48
QUADRO 30 – RECONHECIMENTO DO TRABALHO PELOS COLEGAS.....	48
QUADRO 31 – INFLUÊNCIAS QUE O FATO DE SE TRABALHAR PRÓXIMO AOS CENTROS DECISÓRIOS TRAZEM PARA A MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR....	49
QUADRO 32 – FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A ATUAL SITUAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR.....	49
QUADRO 33 – SOBRE SE O SERVIDOR SE CONSIDERA BEM INFORMADO SOBRE POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS, DIRETRIZES E DECISÕES TOMADAS PELA UFPR.....	50
QUADRO 34 – SOBRE A CLAREZA DE INFORMAÇÕES SOBRE METAS A SEREM ATINGIDAS A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS.....	50
QUADRO 35 – ESTABELECIMENTO PELA CHEFIA DE OBJETIVOS CLAROS E PRECISOS A SEREM ALCANÇADOS A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS	51
QUADRO 36 – SOBRE A CLAREZA NO REPASSE DE TAREFAS.....	51
QUADRO 37 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR NO LOCAL DE TRABALHO.....	51
QUADRO 38 – “FEED-BACK” SOBRE O DESEMPENHO ATUAL E O ESPERADO DO SERVIDOR.....	52
QUADRO 39 – SUGESTÕES DOS SERVIDORES PARA AUMENTAR A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	53

SUMÁRIO

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVO	4
1.3 OBJETIVO GERAL	4
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
1.5 JUSTIFICATIVA.....	4
1.6 METODOLOGIA	5
CAPITULO 2 – BASE TEORICO-EMPIRICA	6
2.1 SOBRE A MOTIVAÇÃO.....	6
2.1.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO	7
2.1.1.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	8
2.1.1.2 TEORIA MOTIVAÇÃO-HIGIENE	9
2.1.1.3 TEORIA X E TEORIA Y	11
2.1.1.4 TEORIA ERC	12
2.1.1.5 TEORIA DE NECESSIDADES DE MCCLELLAND	12
2.1.1.6 TEORIA DE AVALIAÇÃO COGNITIVA.....	14
2.1.1.7 TEORIA DA DETERMINAÇÃO DE METAS	14
2.1.1.8 TEORIA DO REFORÇO	15
2.1.1.9 TEORIA DA EQUIDADE.....	15
2.1.1.10 TEORIA DA EXPECTATIVA.....	16
2.1.2 UMA NOVA ABORDAGEM PLURALISTA.....	17
CAPITULO 3 – A ORGANIZAÇÃO.....	21
3.1 HISTÓRICO	21

3.2	ORGANOGRAMA	24
CAPITULO 4 – DIGNÓSTICO REALIZADO PELA ATUAL GESTÃO		25
4.1	BREVE RELATO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO REALIZADO PELA ATUAL GESTÃO 2002-2006	25
4.2	EXPECTATIVAS E NECESSIDADES DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS E SEUS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO	26
4.3	AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	28
4.3.1	AMEAÇAS	28
4.3.2	OPORTUNIDADES	28
4.4	PONTOS FORTES E FRACOS	29
4.4.1	PONTOS FRACOS	29
4.4.2	PONTOS FORTES	30
4.5	CONCLUSÃO E SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	30
CAPITULO 5 – PESQUISA DE CAMPO		32
5.1	ÁREA DE ABRANGÊNCIA	32
5.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
5.3	ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	33
5.3.1	ELABORAÇÃO	33
5.3.2	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO	34
5.4	ANÁLISE DOS DADOS	35
5.4.1	IDENTIFICAÇÃO	36
5.4.1.1	LOCAL DE TRABALHO	36
5.4.1.2	CARGO/ FUNÇÃO	36
5.4.1.3	FAIXA SALARIAL	36
5.4.1.4	SEXO	37
5.4.1.5	IDADE	37

5.4.1.6	ESTADO CIVIL	38
5.4.1.7	ESTRUTURA FAMILIAR – QUANTIDADE DE FILHOS	38
5.4.1.8	TEMPO DE SERVIÇO NA UFPR	38
5.4.1.9	NÍVEL DE ESCOLARIDADE	39
5.4.2	ANÁLISE PESSOAL	40
5.4.2.1	AUTO-IMAGEM PESSOAL	40
5.4.2.2	AUTO-IMAGEM ENQUANTO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL	40
5.4.2.3	AUTO-IMAGEM ENQUANTO SERVIDOR DA UFPR.....	41
5.4.2.4	AUTO-AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE PARA DESEMPENHAR AS TAREFAS ATRIBUÍDAS	42
5.4.2.5	AVALIAÇÃO DAS TAREFAS.....	42
5.4.2.6	AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFPR	42
5.4.2.7	RAZÃO DA ESCOLHA DA PROFISSÃO.....	43
5.4.2.8	OPÇÃO DE MUDANÇA DE PROFISSÃO	44
5.4.3	SOBRE O SISTEMA DE RECOMPENSAS	44
5.4.3.1	AVALIAÇÃO SALARIAL	44
5.4.3.2	SIGNIFICADO DA REMUNERAÇÃO ATUAL.....	45
5.4.3.3	EXISTÊNCIA DE OUTRO TIPO DE INCENTIVO FINANCEIRO DA INSTITUIÇÃO ALÉM DO SALÁRIO	45
5.4.3.4	EM CASO POSITIVO, AVALIAÇÃO SE TAL INCENTIVO INTERFERE DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	45
5.4.4	SOBRE OS VALORES PESSOAIS	46
5.4.4.1	AVALIAÇÃO SOBRE O IMPACTO DE SE TRABALHAR PRÓXIMO AOS CENTROS DECISÓRIOS	46
5.4.4.2	AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	46
5.4.4.3	CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.....	47

5.4.4.4	RELACIONAMENTO PROFISSIONAL.....	47
5.4.4.5	RECONHECIMENTO DO TRABALHO PELA CHEFIA.....	48
5.4.4.6	RECONHECIMENTO DO TRABALHO PELOS COLEGAS.....	48
5.4.4.7	INFLUÊNCIAS DO TRABALHO PRÓXIMO AOS CENTROS DECISÓRIOS NA MOTIVAÇÃO.....	49
5.4.4.8	FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A ATUAL SITUAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR.....	49
5.4.5	INFORMAÇÕES SOBRE METAS E OBJETIVOS.....	50
5.4.5.1	INFORMAÇÕES SOBRE POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS, DIRETRIZES, DECISÕES TOMADAS NA UFPR.....	50
5.4.5.2	CLAREZA DE METAS A SEREM ATINGIDAS A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS.....	50
5.4.5.3	OBJETIVOS CLAROS E PRECISOS.....	51
5.4.5.4	CLAREZA DAS TAREFAS.....	51
5.4.6	INFORMAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO.....	51
5.4.6.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO LOCAL DE TRABALHO....	51
5.4.6.2	“FEED-BACK” SOBRE O SEU DESEMPENHO ATUAL E O ESPERADO.....	52
5.4.7	SUGESTÕES DE AÇÕES PARA AUMENTAR A MOTIVAÇÃO.....	52
CAPITULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		60
ANEXO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....		61

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, o ambiente de trabalho são cada vez mais desafiadores e competitivos, as tecnologias são mais modernas e há a pressão pela eficiência. A produtividade, desempenho e lealdade são diferenciais importantes para as empresas, que estão cada vez mais voltadas para as necessidades dos trabalhadores.

Neste momento é preciso manter o comprometimento com aqueles que realizam o trabalho, criar mecanismos para manter o funcionário motivado e leal.

Segundo ZACCARELLI(1987):

“ a administração de recursos humanos é apenas uma das áreas da administração e freqüentemente, nas empresas industriais e comerciais, não é considerada como de primeiro nível de importância. Entretanto, nas universidades a administração dos recursos humanos é sem dúvida a área fundamental. Um erro na política de recursos humanos pode custar o declínio da universidade.”

A partir da citação acima pode-se verificar que apesar de ser uma área fundamental, a administração de recursos humanos nas universidades não é tida como prioridade nem para os dirigentes da mesma, muito menos para os dirigentes do país. Tanto isto que, as universidades nos últimos anos, têm sofrido declínio em todos os sentidos, em especial na falta de pessoal, com aposentadorias, PDV, exonerações, alguns bons profissionais das IFES têm buscado lugar nas empresas privadas, e as vagas que surgem não têm sido repostas.

Existe pouca autonomia na administração universitária para a definição políticas de Recursos Humanos mais abrangentes. A imposição legal limita ações no sentido de gerar dispositivos mais eficazes de seleção, admissão, preparação e manutenção, avaliação de desempenho e demissão de funcionários. O que gera uma utilização inadequada das potencialidades dos mesmos.

Os fatores mais importantes na definição de uma política de recursos humanos eficaz são: admissão, carreira, aperfeiçoamento, avaliação de desempenho, incentivos, promoção e participação.

As diretrizes da política de recursos humanos estão intrinsecamente relacionadas com estes fatores.

O estabelecimento de um plano de carreira é um importante motivador das pessoas dentro de uma organização. Sinaliza a possibilidade de um desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário. Talvez até seja a base da política de recursos humanos. Mesmo assim observa-se que algumas empresas que dispõe de plano de carreira para seus funcionários não os têm motivados.

Isto se deve a vários fatores como: salários defasados, indefinição de atribuições de cargos, falta de incentivos, falta de treinamentos adequados à carreira, falta de avaliação de desempenho e promoções por vias políticas, sem considerar o mérito.

A universidade pública é um bom exemplo disto, visto que todos os fatores citados se enquadram na sua realidade.

A carreira técnico-administrativa é desenvolvida através de progressão funcional e é hoje constituída de cargos classificados nos grupos operacionais de Nível de Apoio, Médio e Superior. As funções de confiança compreendem atividades de direção, chefia, assessoramento, coordenação e assistência.

O processo de admissão é definido por lei, a qual estabelece a contratação de servidores através de concurso público de provas e títulos. Portanto, não há margem a modificações. Desde que a instituição ofereça incentivos adequados e uma carreira atrativa, poderá ser realizada uma seleção na qual se possa contar com um grande número de candidatos competentes.

Outro fator de grande relevância para a política de recursos humanos são os programas de treinamento e desenvolvimento. A universidade dispõe de todos os recursos possíveis para treinar os seus funcionários, pois existe estrutura física adequada e profissionais das mais diversas áreas do saber habilitados a ministrar os mais diversos tipos de treinamentos.

O difícil é convencer os funcionários a se qualificarem. Oferecer incentivos que os motivem. A qualificação deve estar atrelada à carreira, para que o servidor se sinta motivado a estar permanentemente se atualizando. O que não é levado em consideração em muitas administrações universitárias, o que gera a acomodação do

funcionário. Quando atrelada à carreira, os programas de qualificação continuada trazem benefícios tanto aos servidores quanto à instituição.

A avaliação de desempenho é relativamente complexa, devido a que o indivíduo possa se sentir observado e tolhido, gerando tensão e mudança de comportamento. Existem vários métodos de avaliação de desempenho, e quando adequadamente utilizado, muito pode auxiliar na melhora do desempenho individual e no entendimento mútuo dentro equipe de trabalho em termos de diretrizes e objetivos a serem alcançados.

Incentivos adequados também fazem parte da política de recursos humanos e cada instituição deve oferecer o que mais se adapta à sua realidade e que está ao seu alcance.

Um grande incentivador do funcionário é quando tem o seu valor reconhecido através de uma promoção. As promoções se dão comumente de duas maneiras: por mérito e por tempo de serviço. Pode-se dizer que a promoção por mérito é a mais adequada, pois reconhece o valor do serviço prestado pelo indivíduo e a sua capacidade. Na promoção por tempo de serviço corre-se o risco de promover um indivíduo não habilitado, o que gera a queda na qualidade do serviço.

Para o alcance eficaz dos objetivos da organização deve haver uma ampla participação de docentes, técnicos e estudantes. Segundo MENDONÇA (1987): " ...a participação reduz a alienação e aumenta o moral. Ela assegura a eficiência, produtividade, estimula a harmonia e enriquece a personalidade."

A motivação é o dispositivo essencial para que a empresa atinja altos níveis de desempenho, e este é o tema deste trabalho: analisar o nível de motivação dos servidores técnicos-administrativos de Pró-Reitorias da Universidade Federal do Paraná.

E por que somente das Pró-Reitorias? O universo de servidores da UFPR é muito grande e para isto seria necessário um estudo bem mais aprofundado e demorado, o que demandaria vários meses. Também junte-se ao fato de que a estudante que desenvolve este estudo trabalha em uma Pró-Reitoria, o que pode acarretar em informações mais precisas e uma pesquisa melhor elaborada neste aspecto, voltada a este público alvo.

1.1 PROBLEMA

Observa-se na maioria das Instituições Públicas Federais um alto nível de insatisfação dos técnicos com relação ao seu trabalho, com a falta de perspectiva profissional e a desvalorização do mesmo pela comunidade interna e externa.

Através deste estudo, é proposto o seguinte problema: Quais os fatores essenciais na configuração da motivação do profissional Técnico-Administrativo da Universidade Federal do Paraná?

1.2 OBJETIVO

Contribuir para um melhor entendimento da realidade do S.T.A. na UFPR.

1.3 OBJETIVO GERAL

Estabelecer propostas para de alguma forma elevar o nível de satisfação/motivação do STA de forma a melhorar a qualidade na prestação de serviços.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Caracterizar do Servidor Técnico Administrativo de Pró-Reitorias da UFPR (no âmbito pessoal, profissional e organizacional).

Estabelecer propostas de programas de motivação a nível pessoal e profissional.

1.5 JUSTIFICATIVA

Sendo a atividade fim da UFPR o ensino, observa-se que o profissional mais valorizado no seu meio é o docente. Não existem muitos trabalhos dedicados à análise dos anseios, dúvidas e motivações do servidor técnico administrativo da Universidade Federal do Paraná.

Isto dito, este pode ser um trabalho relevante para que se lance uma luz sobre este profissional que tanto se dedica à Instituição.

1.6 METODOLOGIA

Esta Monografia será um estudo de caso, no qual será realizada uma pesquisa em uma amostra da comunidade de servidores técnicos-administrativos das Pró-Reitorias.

O método utilizado para a coleta de dados será a aplicação de um questionário estruturado.

A seguir, será realizada a tabulação dos resultados e análise dos dados, seguida da apresentação de propostas.

CAPITULO 2 – BASE TEORICO-EMPIRICA

Falar-se-á agora sobre as teorias mais difundidas sobre motivação dentro do contexto maior de comportamento organizacional e as práticas mais difundidas.

2.1 SOBRE A MOTIVAÇÃO

Segundo ROBBINS (1998):

“Motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”.

Para compreender as relações com e entre as pessoas é preciso um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, que dá origem a uma tendência de um comportamento específico. Este impulso à ação pode ser gerado por um estímulo externo, provindo do ambiente, ou pode ser gerado internamente pelo indivíduo.

As pessoas são diferentes em suas motivações, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diversos tipos de comportamento. Os valores sociais também diferem entre as culturas e a capacidade para atingir determinados objetivos. Todos estes fatores também variam no mesmo indivíduo, conforme o tempo.

O comportamento humano não é espontâneo ou isento de finalidade, existe sempre um objetivo implícito ou explícito.

A motivação diz respeito à relação entre o indivíduo e a situação, sendo que os indivíduos diferem em seus impulsos motivacionais básicos. Os três elementos básicos nesta definição são o esforço, as metas organizacionais e as necessidades.

Quando o indivíduo está motivado, ele se esforça mais, porém, este esforço deve ser direcionado de forma coerente com as metas da organização. A motivação também pode ser encarada como um processo de satisfação de necessidades.

O indivíduo com necessidades não atendidas entra em um estado de tensão que gera o impulso e busca de objetivos que, quando alcançados, satisfarão a necessidade e reduzirão a tensão. Aqui também, a necessidades do indivíduo deve ser compatível com as metas da organização. A motivação pode ser encarada portanto como um processo de satisfação de necessidades.

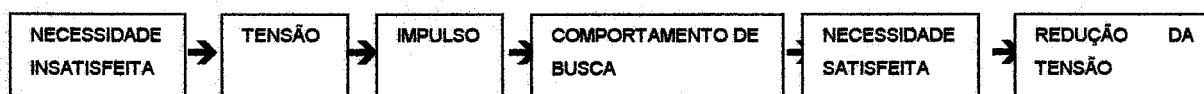


Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.
Fonte: Chiavenato (1985)

Mas, nem sempre a necessidade pode ser satisfeita. Pode ser frustrada, ou derivar para outro tipo de comportamento ou compensação.

No caso da frustração ocorre uma barreira à satisfação da necessidade. A tensão procura outro meio de saída por via psicológica (agressividade, descontentamento, apatia, etc) ou via fisiológica (tensão nervosa, insônia, problemas digestivos, etc).

Em outras vezes, a necessidade é transferida ou compensada. Por exemplo a satisfação de outra necessidade que reduz a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita. Quando uma promoção é substituída por um aumento de salário ou uma sala melhor.

A satisfação humana é cíclica, há um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades.

2.1.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

As teorias mais conhecidas sobre motivação se baseiam nas necessidades humanas e começaram a surgir na década de cinquenta. Nesta época foram formuladas as três teorias que serviram de base para todos os estudos subseqüentes: a Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria X e Teoria Y e Teoria de Motivação-Higiene. Infelizmente, apesar da sua importância, estas teorias

não se sustentam um estudo mais aprofundado. No total, são dez as teorias mais relevantes ligadas a este assunto.

2.1.1.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Em 1954 Abraham H. Maslow formulou esta que é a mais conhecida das teorias de motivação. Segundo ela, o homem expande suas necessidades no decorrer da vida e conforme as necessidades mais básicas vão sendo satisfeitas, outras mais elevadas vão surgindo.

Segundo Maslow as necessidades humanas estão dispostas hierarquicamente:

1. Necessidades fisiológicas (alimentação, ar, abrigo, sexo, descanso, vestimentas);
2. Necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou privação);
3. Necessidades sociais (afeto, amizade, aceitação, inclusão em grupos);
4. Necessidades de estima (amor-próprio, realização, status, atenção, respeito, reconhecimento);
5. Necessidades de auto-realização .



FIGURA 2 - A Hierarquia das Necessidades De Maslow
Fonte: Chiavenato (1985)

Segundo esta teoria, apenas necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.

O indivíduo nasce com certas necessidades fisiológicas a serem satisfeitas e a princípio o seu comportamento é voltado para a satisfação destas necessidades (fome, sede, sono...).

Satisfeitas estas necessidades surgem as necessidades de segurança, de proteção contra o perigo. As necessidades de segurança, junto às fisiológicas, são as necessidades básicas do ser humano, voltadas a sua preservação pessoal.

Em seguida surgem as necessidades secundárias: sociais, de estima e auto-realização. Quando as necessidades sociais são satisfeitas surgem as de estima, e quando estas são satisfeitas surgem as de auto-realização.

As necessidades secundárias surgem somente quando as necessidades primárias estão satisfeitas. As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional mais rápido (comer, dormir, respirar, etc) e as necessidades secundárias, ou mais elevadas, requerem um ciclo motivacional mais longo. Mas se uma necessidade básica deixar de ser satisfeita por muito tempo, ela se torna imperativa sobre as secundárias.

2.1.1.2 TEORIA MOTIVAÇÃO-HIGIENE

A Teoria Motivação-Higiene foi criada por Frederick Herzberg em 1959 e analisa a atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho. Em seus estudos buscou resposta à seguinte questão "O que as pessoas querem de seus trabalhos?".

Herzberg concluiu que certos fatores tendem a estar constantemente relacionados à satisfação no trabalho, fatores intrínsecos tais como realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso, crescimento. Outros fatores, extrínsecos, estariam ligados à insatisfação no trabalho, como a política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho.

Segundo esta teoria o oposto de satisfação não é a não-satisfação e o oposto da insatisfação é a não-insatisfação. Os fatores que levam à satisfação no

trabalho são distintos dos que levam à insatisfação e podem ser classificados da seguinte forma:

- Fatores Higiênicos (ou externos). São condições que envolvem o empregado enquanto trabalha. São de caráter preventivo e servem somente para evitar fontes de insatisfação ou ameaças ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos apenas evitam a insatisfação, mas quando são precários causam insatisfação. Sozinhos não são suficientes para causar satisfação a longo prazo. Por isso são chamados também insatisfacientes. Exemplos: condições de trabalho, relações com os colegas e o superior, salário, políticas da empresa, segurança no cargo.
- Fatores Motivadores. Produzem um efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade. Dizem respeito ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados ao cargo. Trazem sentimentos de crescimento, realização e reconhecimento profissional no exercício de tarefas que ofereçam desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos trazem satisfação, quando são precários provocam ausência de satisfação, também chamados fatores satisfacientes. Exemplos: promoções, aumento de responsabilidades, desafios, uso das habilidades, enriquecimento do cargo.

Ou seja, a satisfação no cargo é decorrente do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. E a insatisfação é decorrente do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo.

Os fatores responsáveis pela satisfação são totalmente distintos dos que geram insatisfação.

Para aumentar a satisfação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, ampliar responsabilidades, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo.

2.1.1.3 TEORIA X E TEORIA Y

Outra teoria muito conhecida foi idealizada por Douglas McGregor em 1960, a qual colocou todos os aspectos negativos da natureza humana sob o título de Teoria X e todos os aspectos positivos como Teoria Y.

A Teoria X pressupõe o seguinte:

- Os empregados não gostam de trabalho e sempre que possível tentarão evita-lo;
- Sendo assim, eles devem ser coagidos , controlados ou ameaçados com punições para atingirem as metas;
- Os empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação sempre que possível;
- A maioria dos empregados coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e tem pouca ambição.

Segundo a Teoria Y:

- Os empregados podem ver o trabalho como sendo tão natural quanto o descanso ou o lazer;
- As pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar, responsabilidade;
- A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersada por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.

A Teoria X pressupõe que as necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos. A Teoria Y pressupõe que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos. MacGregor acreditava na predominância e validade da Teoria Y e propôs cargos de responsabilidade e desafiadores, boas relações de grupo e tomadas de decisões participativas para aumentar a motivação nos empregados.

A seguir, as teorias mais recentes sobre motivação.

2.1.1.4 TEORIA ERC

A Teoria ERC é uma Teoria das Necessidades revisada. Foi criada por Clayton Alderfer em 1969 e argumenta que existem três grupos de necessidades básicas: existência, relacionamento e crescimento.

O primeiro grupo refere-se a necessidades básicas fisiológicas e de segurança.

O segundo grupo que refere-se a relacionamentos, abrange desejos sociais, de status e de relacionamentos interpessoais importantes.

O grupo de necessidades de crescimento trata-se do desejo de desenvolvimento pessoal.

Segundo esta teoria mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo e se a satisfação de uma necessidade de nível mais alto é reprimida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta.

Não há hierarquia como na Teoria de Maslow, todas as três categorias podem estar funcionando ao mesmo tempo, ou a pessoa pode estar trabalhando em uma categoria quando as outras duas estão insatisfeitas.

Esta teoria supõe que necessidades de baixa ordem satisfeitas dão origem ao desejo de satisfazer necessidades de alta ordem. Mas a frustração na satisfação de necessidades de alta ordem geram uma regressão a uma necessidade de nível mais baixo.

2.1.1.5 TEORIA DE NECESSIDADES DE MCCLELLAND

Segundo David McClelland (1961) existem três tipos de necessidades: realização, poder e afiliação.

Certas pessoas têm um forte impulso de ter sucesso, se esforçam mais pela realização pessoal do que pela recompensa deste sucesso. A necessidade de realização refere-se ao impulso de lutar pelo sucesso, ser bem sucedido, sair-se bem, fazer algo melhor ou mais eficientemente do que foi feito antes.

Os indivíduos realizadores se destacam dos outros por seu desejo de fazer as coisas de forma melhor. Gostam do desafio de trabalhar num problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo sucesso ou fracasso. Evitam tarefas muito fáceis ou muito difíceis, preferem tarefas com responsabilidade pessoal, retorno e com um nível de dificuldade médio. Quando estas características acontecem os indivíduos altamente realizadores estarão fortemente motivados. Estes geralmente têm sucesso em atividades empreendedoras como dirigir seu próprio negócio ou gerenciar uma unidade independente dentro de uma grande organização. Não necessariamente serão bons gerentes, pois estão interessados em se sair bem pessoalmente e não em influenciar outros a se saírem bem.

A necessidade de poder envolve a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não teriam se comportado de outro modo, ou seja, de ser influente e de controlar os outros. Indivíduos com este tipo de orientação tendem a se preocupar mais com status, prestígio e influência sobre os outros do que com um desempenho eficaz.

Finalmente, a necessidade de afiliação trata-se do desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas, de ser aceito e apreciado pelos outros. Este tipo de indivíduo tende a buscar amizades, situações de cooperação em vez de competição e relacionamentos de compreensão mútua.

Necessidades de poder e afiliação estão mais relacionadas com o sucesso gerencial. Os melhores gerentes têm altas necessidades de poder e baixas necessidades de afiliação. E quanto mais alto o indivíduo sobe na organização, maior é a motivação de poder do ocupante.

Devido a várias pesquisas realizadas, algumas previsões mostram boa sustentação para as relações entre necessidade de realização e desempenho no trabalho. Sobre as necessidades de poder e afiliação há menos pesquisas realizadas, muito embora com bons resultados.

Segundo esta teoria, os empregados têm sido treinados com sucesso para estimular suas necessidades de realizações. São estimulados a pensar em termos de êxito, vitória e sucesso e a agir de forma a preferir situações que tenham responsabilidade pessoal, retorno e riscos moderados.

2.1.1.6 TEORIA DE AVALIAÇÃO COGNITIVA

Esta teoria do final dos anos sessenta relaciona-se com a maneira pela qual as pessoas são pagas na organização. A mesma sustenta que quando recompensas extrínsecas são usadas pelas organizações como pagamento para um desempenho superior, as recompensas intrínsecas que derivam dos indivíduos fazerem o que gostam são reduzidas. O indivíduo sente uma perda de controle sobre seu próprio comportamento, então a motivação intrínseca anterior diminui.

Segundo esta teoria, há interdependência entre recompensas extrínsecas e intrínsecas. Mas o impacto causado na motivação do empregado no trabalho, em relação à motivação em geral é muito pequeno. Deve-se considerar também que os estudos foram realizados em estudantes e não em trabalhadores pagos por organizações, no mundo real do trabalho.

Esta teoria pode funcionar bem para cargos que estão no meio, os quais não são nem extremamente monótonos e nem extremamente interessantes.

2.1.1.7 TEORIA DA DETERMINAÇÃO DE METAS

No final dos anos 60, Edwin Locke propôs que trabalhar em direção a uma meta é a principal fonte de motivação para o trabalho. A meta sinaliza ao empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário.

Metas específicas melhoram o desempenho, metas difíceis têm um desempenho melhor do que metas fáceis e o *feedback* leva a melhor desempenho do que a falta do mesmo. As metas fáceis são mais aceitas, porém caso o indivíduo aceite uma tarefa difícil, ele fará todo esforço possível para realizá-la.

Metas específicas difíceis têm um melhor resultado do que a meta generalizada. A especificidade da meta é um estímulo interno.

Quanto à participação dos empregados na determinação das próprias metas, pode-se dizer que há maior resistência quando as metas são difíceis, porém se as pessoas participam na determinação de metas, elas têm maior probabilidade de aceitá-las, mesmo as mais difíceis. Pois se sentem mais comprometidos com as

escolhas que eles tenham tomado parte. Portanto, a participação aumenta a probabilidade de que metas mais difíceis sejam acordadas e cumpridas.

Os outros fatores influenciadores são: comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional.

Sendo assim, as intenções articuladas em termos de metas difíceis e específicas são uma potente força motivadora e podem levar a um melhor desempenho. Porém, não há evidências de que metas como estas estejam associadas ao aumento de satisfação no trabalho.

2.1.1.8 TEORIA DO REFORÇO

Esta teoria do final da década de 70 é contrária à de determinação de metas e argumenta que o reforço condiciona o comportamento. Ela ignora o estado interior de uma pessoa (sentimentos, atitudes, expectativas) e se concentra apenas no que lhe acontece quando ela faz alguma coisa. Não se interessa pelo que dá início ao comportamento, portanto, não pode ser vista estritamente como uma teoria de motivação, mas um poderoso meio de análise do que controla o comportamento.

Usando reforçadores para condicionar comportamentos pode-se perceber de que forma as pessoas aprendem.

O reforço é uma influência importante no comportamento, mas não é a única. Os comportamentos que o indivíduo tem no trabalho e a quantidade de esforço alocado para cada tarefa são afetados pelas consequências que se seguem ao seu comportamento.

2.1.1.9 TEORIA DA EQÜIDADE

Esta Teoria que vêm desde a década de 60, refere-se ao papel que a eqüidade tem na motivação. Os empregados fazem comparações de insumos e resultados de seus trabalhos relativos aos de outros. O indivíduo percebe o que ganha de uma situação de trabalho (resultados) em relação ao que coloca nele (insumos) e, então, compara a proporção de resultados-insumos com a proporção de resultados-insumos de outros que sejam relevantes. Se a proporção é igual à dos

outros com os quais se compara, diz-se que há um estado de equidade. Percebe-se a situação como justa. Quando a proporção é desigual, há uma tensão de equidade. J. Stacy Adams (1965) propôs que este estado de tensão negativa fornece a motivação de fazer alguma coisa para corrigi-la.

O referencial que um empregado seleciona soma-se à complexidade da teoria da equidade. O referencial escolhido é uma variável importante na teoria da equidade. Existem quatro comparações referenciais que um empregado pode fazer:

1. Auto-dentro: as experiências de um empregado numa posição diferente dentro da sua atual organização;
2. Auto-fora: as experiências de um empregado numa situação ou posição fora da sua atual organização;
3. Outro-dentro: um outro indivíduo ou grupo de indivíduos dentro da organização do empregado;
4. Outro-fora: um outro indivíduo ou grupo de indivíduos fora da organização do empregado.

Empregados podem se comparar a amigos, vizinhos, colegas de trabalho, colegas em outras organizações ou outros empregos que eles próprios tiveram. A referência que um empregado escolhe será influenciada pela informação que o empregado tem sobre referências, assim como pela atratividade da referência.

Em resumo, a teoria da equidade demonstra que para a maioria dos empregados, a motivação é influenciada significativamente não apenas pela quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços mas também pela a relação desta quantidade com o que os outros recebem.

2.1.1.10 TEORIA DA EXPECTATIVA

Uma das teorias mais amplamente aceitas atualmente é a teoria da expectativa, de Victor Vroom. Esta teoria diz que a força de uma tendência para atuar de uma certa forma depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado e da atração que aquele resultado exerce no indivíduo.

Ou seja, o empregado aplicará altos níveis de esforço quando acreditar que o esforço levará a uma boa avaliação de desempenho; e que uma boa avaliação de desempenho levará a recompensas organizacionais como um bônus, um aumento de salário ou uma promoção; e que as recompensas satisfarão as metas pessoais do empregado. Esta teoria enfoca três relações:

1. relação esforço-desempenho;
2. relação desempenho-recompensa;
3. relação recompensas-metas pessoais.

A chave para a teoria da expectativa é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e finalmente entre as recompensas e a satisfação individual de uma meta.

2.1.2 UMA NOVA ABORDAGEM PLURALISTA

Na década de 90 surge uma nova abordagem mais flexível para as teorias da motivação. O Professor Claude Lévy-Leboyer (1999) sugere que a motivação para o trabalho é um processo complexo, o qual é influenciado por múltiplos fatores, tanto por fatores individuais como por características da organização. A motivação não é um estado estático, mas um processo de construção permanente e que se renova sem cessar.

Apesar da quantidade de textos e métodos dedicados à estimular a motivação, o conceito de motivação muitas vezes não está claramente definido ou até pior, é mal definido.

Muitas vezes a motivação é implicitamente concebida como uma qualidade individual. Mas, a observação mostra bem que cada um de nós é motivado a se esforçar em alguns tipos de atividades e em outros não. Por exemplo, um professor pode se sentir extremamente motivado em sala de aula ministrando conhecimentos a seus alunos, mas, não se sente motivado a ficar preso em um ambiente de escritório fazendo serviços administrativos.

A motivação não é um estado permanente, estático, uma característica individual sem relação com o ambiente. É um processo que relaciona o indivíduo e o contexto social e material em que ele se encontra. Então, a motivação não é independente da personalidade e nem do que rodeia o indivíduo.

O contexto oferece estímulos à motivação. O indivíduo não fará esforços sem objetivos precisos a serem atingidos.

Por muito tempo os modelos animais foram objeto de estudos experimentais da motivação, o que os conduziu a dar muita importância ao papel motivador da necessidade insatisfeita. Mas a psicologia humana é bem mais complexa que a psicologia animal.

Certamente que as necessidades têm um papel importante nos processos motivacionais, mas a motivação depende de muitos outros fatores, principalmente dos processos cognitivos que são essenciais para colocá-la em prática.

A Teoria da Pirâmide das Necessidades, defendido por Abraham Maslow, jamais foi comprovado pelos estudos experimentais que se seguiram. Certamente, pode-se classificar e definir as categorias de necessidades a serem satisfeitas, mas não se pode dizer que a satisfação de uma dessas necessidades abre caminho para a seguinte, a qual será então a fonte da motivação. O êxito profissional não esgota a ambição, bem ao contrário, ele aumenta a auto-estima e lança o desejo de ser bem sucedido.

A motivação é um processo que implica a intenção e a ação, o indivíduo e a situação, e que se perpetua no tempo.

O que faz a intenção transformar-se em ação é o esforço. A motivação é o processo que faz nascer o esforço para atender um objetivo e esse esforço é realizado até que o objetivo seja alcançado. É um processo complexo que depende de múltiplos aspectos da psicologia individual e da relação entre o indivíduo e a situação em que ele se encontra. Quais são estes aspectos? De que depende a motivação?

A motivação depende de múltiplos parâmetros, mas é principalmente função da **auto-imagem**. O indivíduo não envidará esforços para algo sem ter a convicção de que é capaz de ter êxito. Está aí um aspecto importante, porque a

auto-imagem depende das informações e *feed-backs* alheios. As organizações devem estar conscientes do fato que toda avaliação pode gerar motivação ou desmotivação.

A motivação também é função da **instrumentalidade**. Ou seja, da relação entre o esforço despendido e o que os outros – a sociedade, escola, empresa, etc...- dão em troca (a recompensa auferida). Esta relação deve igualmente ser percebida como eqüitativa. Se não, pode surgir o sentimento de ser injustamente tratado ou discriminado pela outra parte e a motivação se extingue. O sentimento de equidade é construído para cada um de nós em função de comparações com os outros indivíduos onde são avaliadas as contribuições e as recompensas obtidas.

Os **valores pessoais** do indivíduo influenciam igualmente a motivação. Tais valores influem diretamente na escolha dos objetivos, na avaliação da importância das recompensas e na atribuição de pesos às necessidades. Cada um de nós tem necessidades que variam em função do desenvolvimento de suas atividades, sua situação familiar e social, entre outros.

Pesquisas realizadas nos últimos vinte anos, principalmente nos Estados Unidos, mostram a importância do estabelecimento de **objetivos claros e precisos**. Dificilmente as pessoas são motivadas quando não têm informações claras sobre as metas a atingir.

É necessário também ter **informações sobre a performance e resultados** em relação ao objetivo, a trajetória percorrida bem como o quanto resta a percorrer.

Enfim, se a motivação não é um traço de personalidade, ela depende todavia da personalidade, e em particular do nível de ansiedade que caracteriza o sujeito e pode determinar sua confiança em si. As características individuais modelam a confiança em si e a percepção dos obstáculos de tal maneira que elas estimulam ou diminuem a motivação. A motivação se gera e se constrói, não é um traço permanente que assegura os esforços em busca dos objetivos. Pode-se dizer também, que o que é importante para um indivíduo em determinado momento, ao final de determinado tempo, pode não lhe interessar mais, dependendo do resultado de seus esforços, em função de frustrações, conflitos, novas aspirações, etc.

É imperativa a necessidade de que todas as organizações informem de maneira clara sobre os objetivos a serem alcançados, a competência de cada um e a possibilidade de se desenvolver.

Toda a análise acima descrita mostra bem que a motivação é um processo complexo, variado, diversificado dentro de suas determinantes e que não é possível achar que existe uma receita universal para criar a motivação.

Enfim, este trabalho será desenvolvido com base nesta última abordagem de Claude Lévy-Leboyer . E que, ao que parece, trata-se do estudo mais coerente sobre motivação.

A seguir, será apresentada uma breve análise da Organização.

CAPITULO 3 – A ORGANIZAÇÃO

3.1 HISTÓRICO

A Organização na qual será realizado o presente estudo será a Universidade Federal do Paraná - UFPR. A UFPR é uma Instituição Federal de Ensino Superior, autarquia de regime especial com autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar, mantida com recursos da União Federal.

A Universidade Federal do Paraná é a mais antiga Universidade brasileira e a única Instituição Pública Federal de ensino do Estado do Paraná. Com sede em Curitiba, capital do Estado do Paraná, foi fundada em 19 de Dezembro de 1912 e restaurada em 1º de Abril de 1946. A Assembléia Geral para a fundação reuniu-se no salão das sessões do Congresso Legislativo sob a Presidência do Dr. Vitor Ferreira do Amaral e Silva. Secretariavam a reunião o Dr. Nilo Cairo e o Dr. Daltro Filho.

Em 1946, através do decreto nº 9.323, de 6 de junho do mesmo ano, o governo federal reconheceu oficialmente a existência da Universidade do Paraná, e através da Lei nº 1.254, de 4 de dezembro de 1950, a Universidade do Paraná tornou-se uma Instituição Pública Federal, de ensino gratuito.

A Universidade destina-se a: promover a educação, o ensino e o desenvolvimento tecnológico e a cultura filosófica, científica, literária e artística; formar profissionais, técnicos e cientistas; contribuir para a solução dos problemas de interesse da comunidade sob a forma de cursos, estudos e serviços; desenvolver a pesquisa nas várias áreas de conhecimento.

A estrutura da UFPR é composta por dois grandes grupos, a Administração Superior e Administração Setorial. As diversas unidades da UFPR atuam de forma integrada, tendo sempre em vista as três premissas da Instituição: o Ensino – instrumento de formação de cidadãos bem preparados e capazes de atuar no desenvolvimento da sociedade; a Pesquisa – na produção do saber; e a Extensão – elemento de ligação da Universidade com a Sociedade.

A Administração Superior é formada por:

a) Quatro Conselhos deliberativos:

- Conselho Universitário – COUN: Órgão máximo da Universidade, que traça a política universitária.
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE: Órgão deliberativo, normativo e consultivo de ensino, pesquisa e extensão.
- Conselho de Planejamento e Administração – COPLAD: Órgão deliberativo, normativo e consultivo de administração e de gestão econômico-financeira.
- Conselho de Curadores: Órgão deliberativo que exerce a fiscalização econômico-financeira da Universidade.

b) Reitoria;

c) Vice-Reitoria;

d) Seis Pró-Reitorias:

- Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - PROEC

A Pró-Reitoria de Extensão atua de forma a articular o ensino e a pesquisa e viabilizar a relação transformadora entre Universidade e sociedade.

- Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG

Esta Pró-Reitoria é responsável em conduzir a política institucional do Sistema de Pós-Graduação.

- Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD

A Pró-Reitoria de Graduação têm a função de gerenciar todos os assuntos ligados aos cursos de graduação da Instituição.

- Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis - PRHAE

A PRHAE é responsável por todos os processos de admissão, alocação, capacitação/desenvolvimento e administração de pessoal.

- Pró-Reitoria de Administração – PRA

Esta Pró-Reitoria é responsável pela infra-estrutura necessária às atividades da UFPR.

- Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças - PROPLAN

A Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças é responsável pelo planejamento global da UFPR, elaboração e controle orçamentário e administração financeira, além de elaboração de acordos e convênios firmados pela Universidade.

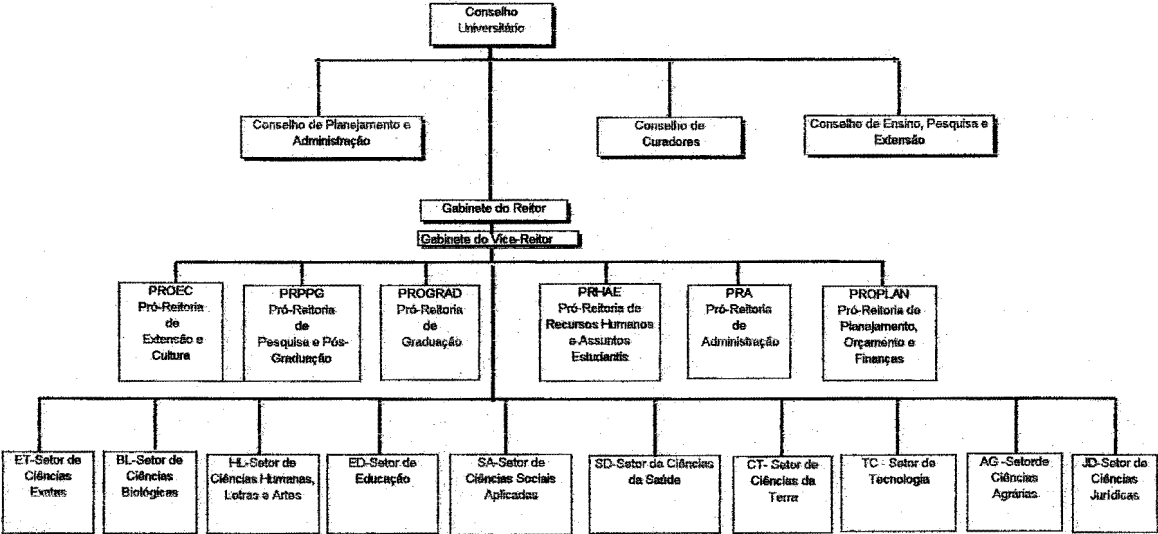
A Administração Setorial é composta por dez Setores, nos quais se distribuem os cursos de graduação. Cada Setor possui um Conselho Setorial que é o órgão deliberativo e consultivo, integrado pelo Diretor e Vice-Diretor do setor, chefes de departamentos, coordenadores de curso e pela representação estudantil.

A Administração Setorial, compõe-se dos seguintes setores: Ciências Exatas, Ciências Biológicas, Ciências Humanas, Letras e Artes, Educação, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências da Saúde, Ciências da Terra, Tecnologia, Ciências Agrárias, Ciências Jurídicas.

A Instituição é hoje constituída por 18.600 alunos de graduação, 2.338 alunos inscritos em cursos de especialização, 1664 alunos matriculados em Cursos de Mestrado, 642 alunos matriculados em cursos de Doutorado, 1.811 servidores docentes, 3.372 servidores técnico-administrativos e 2.312 funcionários da FUNPAR (Fundação da Universidade Federal do Paraná) distribuídos em mais de 270.000 metros quadrados de área construída.

No capítulo seguinte será apresentado um diagnóstico estratégico realizado pela atual gestão 2002-2006 na área de Recursos Humanos.

3.2 ORGANOGRAMA



CAPITULO 4 – DIGNÓSTICO REALIZADO PELA ATUAL GESTÃO

4.1 BREVE RELATO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO REALIZADO PELA ATUAL GESTÃO 2002-2006

Durante o ano de 2002 foi realizado pela atual gestão da UFPR um estudo pormenorizado das várias facetas da realidade institucional, de forma a delinear um diagnóstico estratégico adequado para a Instituição.

Foram convidados especialistas do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Instituição para que os mesmos desenvolvessem uma metodologia de pesquisa para as várias áreas da Universidade.

Este estudo foi incorporado ao trabalho por apresentar aspectos importantes de satisfação e insatisfação, bem como expectativas dos servidores em relação ao trabalho, à chefia, à Instituição, e para que se possa fazer um comparativo com a pesquisa realizada por esta estudante.

Em janeiro de 2002, iniciou-se o trabalho, e o primeiro passo foi constituir 10 grupos de trabalho divididos por áreas temáticas e constituídos de professores, funcionários e alunos. As áreas em questão foram:

- Ensino de Graduação;
- Pós-Graduação e Pesquisa;
- Extensão e Cultura;
- Planejamento, Orçamento e Finanças;
- Administração;
- Recursos Humanos e Assuntos Estudantis;
- FUNPAR;
- Hospitais de Ensino da UFPR;
- Sistema de Bibliotecas da UFPR.

A metodologia de Planejamento Estratégico utilizada foi de que inicialmente cada grupo identificasse todas as partes interessadas por área e

estimadas suas necessidades, interesses, grau de satisfação e os motivos de insatisfações.

4.2 EXPECTATIVAS E NECESSIDADES DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS E SEUS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO

Por uma questão de afinidade com este trabalho serão citadas somente as conclusões da área temática de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis para os Servidores Técnicos-Administrativos, não desmerecendo a relevância para a comunidade universitária de todas as outras áreas citadas acima.

Quanto a expectativas e necessidades dos Técnicos-Administrativos e seus níveis de satisfação:

- Sobre o status de trabalhar na UFPR:

- Já foi considerado satisfatório. Hoje porém, em função da política de arrocho salarial e de desmoralização que o governo impôs aos servidores, estes deixaram de sentir orgulho e satisfação de dizer que trabalham na Instituição.

- A flexibilidade do horário de trabalho para estudar:

- Satisfatório, embora não haja um tratamento isonômico pra o conjunto da categoria, ficando o benefício dependente a benevolência da chefia imediata.

- A jornada de 6 horas no Hospital de Clínicas:

- Satisfatório, com momentos sazonais de crise motivada ora pela imposição do TCU, ora pela incompreensão das especificidades do HC por parte da Reitoria.

- A estabilidade no emprego:

- Satisfatório, sendo um dos principais motivos que mantém o servidor trabalhando na Instituição à despeito dos baixos salários e da subtração gradativa dos direitos trabalhistas.

- Participar da vida política da instituição e da determinação dos seus rumos:

- Parcialmente satisfatório em função de fatores culturais de características conservadoras, onde o técnico ainda é visto apenas como executor de tarefas

e não como agente participe no processo de formulação das políticas institucionais.

- O reconhecimento pelo trabalho realizado:

- Parcialmente. Não há uma política de avaliação e valorização capaz de reconhecer o mérito e estimular o despertar de novos talentos.

- O incentivo da chefia imediata e o apoio financeiro para participar de eventos e cursos externos:

- Parcialmente satisfatório: como não há uma política institucionalizada de qualificação e desenvolvimento de pessoal, o servidor fica sujeito a se submeter à política do clientelismo.

- Isonomia de tratamento entre todos os servidores:

- Insatisfatório, tendo em vista as diferenças salariais, de regime jurídico, as diferenças de oportunidades de ganhos complementares, as diferenças de mecanismos e instrumentos de gestão de pessoal, etc.

- O relacionamento chefe/subordinado cordial e educado:

- Satisfatório: contudo a habilidade de administração de conflitos precisa ser desenvolvida, buscando o resgate das relações humanas no trabalho que contribua para uma gestão participativa, dinâmica e democrática.

- Quando as autoridades da instituição se posicionam em favor dos servidores nos momentos de crise e de greve:

- Insatisfatório: a administração não se posicionou em agir interna e externamente em defesa dos servidores, omitindo-se em momentos de crise, e muitas vezes em favor do governo, contrariando o desejo da categoria.

- A oferta de programas de treinamento e desenvolvimento:

- Insatisfatório: inexistência política de T&D de pessoal que contemple as necessidades da instituição com o planejamento da administração superior e as expectativas da categoria.

- A liberdade de expressão e de opção na política institucional:

- Insatisfatório: persiste ainda a prática perversa da coação com base na autoridade ou no favorecimento.
- Os direitos garantidos no RJU:
 - Insatisfatoriamente angustiante, dispensa comentários exceto pelo aspecto de que em vários momentos a atual administração promoveu a implementação de ações que aceleraram a subtração de vários direitos
- O Bem estar, qualidade de vida e saúde:
 - Insatisfatório: a instituição não tem uma política voltada a estimular e promover de forma integrada o bem estar, a qualidade de vida e a saúde dos seus servidores.

4.3 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

4.3.1 AMEAÇAS

- Crise Sócio-econômica;
- Imediatismo dos Servidores;
- Novo Sistema de gerência de folha de pagamento;
- Redução das rubricas;
- Evasão do Servidor;
- Falta de autonomia orçamentária;
- Fim do programa Bolsa Sênior;
- Recente auditoria do MOG.

4.3.2 OPORTUNIDADES

- Nova gestão 2002-2006;
- Investimento intenso e articulado com os poderes políticos;
- Aproveitamento e ampliação nas relações com a Secretaria de Estado da Saúde;

- Viabilizar políticas compensatórias (valorização e estímulo do Servidor);
- Utilização dos recursos do FAT, CCCV, etc.;
- Centralização das informações da GED/GID na PRHAE;
- Parceria com o Ministério do Esporte e Turismo para financiar projetos de incentivo à prática de esportes (Qualidade de vida).

4.4 PONTOS FORTES E FRACOS

4.4.1 PONTOS FRACOS

- Imobilidade na carreira PTA;
- Treinamento (Secretários e Chefias);
- Capacitação Docente/PTA;
- Falta de política de valorização de Pessoal (RH);
- Elitização no relacionamento Humano;
- Falta de ambientação do Servidor recém ingresso;
- Desinformação da Comunidade acerca do funcionamento da PRHAE;
- Informatização - Banco de Dados ineficiente;
- Espaço de convivência;
- Relação com as entidades representativas;
- Programa de avaliação e desempenho PTA;
- Critérios e ingerência na Bolsa Trabalho;
- DAP moroso, burocracia excessiva;
- Docentes, de uma forma geral, relacionam-se com a PRHAE apenas através do DAP;
- Segurança no Trabalho (SESMT/ESAO);
- Falta de programa de prevenção (Exames periódicos).

4.4.2 PONTOS FORTES

- Expectativa de mudanças;
- Semana do Servidor;
- Instalação e equipamentos;
- Disposição dos servidores em contribuir na nova gestão;
- Trabalho do PTA no Concurso Vestibular (centralização cadastral na PRHAE);
- Integração da PRHAE com alguns Departamento da UFPR.

4.5 CONCLUSÃO E SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A situação externa é grave ou mínimo preocupante, há falta de autonomia orçamentária por parte da atual política governamental e com isso um engessamento orçamentário da PRHAE, gerando a possibilidade de diminuir ou eliminar programas de benefício ou de capacitação.

A América-Latina passa por uma grave crise sócio-econômica, o que afeta todos os setores da economia.

Internamente, as fragilidades de gestão de pessoal revelam contradições e expectativas.

Há a ausência, na aplicação de políticas de Recursos Humanos, de ações que valorizem os servidores como profissionais à altura da instituição em que atuam, e como cidadãos que merecem consideração e respeito.

Observa-se a deficiência de políticas voltadas ao relacionamento humano de forma a tornar o ambiente de trabalho adequado às reais necessidades do servidor.

A força de trabalho é composta de servidores esforçados e interessados em participar nas mudanças visando uma instituição cada vez mais voltada a formação humana.

Toda crise gera oportunidades de mudanças, tais como: Articulação direta junto a Órgão Governamentais (MOG, MEC, MT, MS, etc.), articulação com

diferentes Secretarias de Estado, políticas compensatórias, novas vagas docentes e PTA (MEC/ANDES/FASUBRA/ ANDIFES), a retomada da discussão MEC/FASUBRA/ANDIFES da re-hierarquização funcional e carreira PTA.

Enfim, após fundamentação teórica e relato do diagnóstico estratégico realizado, será apresentada a seguir a pesquisa de campo realizada por esta estudante e que é o foco deste trabalho.

CAPITULO 5 – PESQUISA DE CAMPO

5.1 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Quanto à pesquisa de campo, como não é possível abranger toda a Comunidade Universitária, optou-se por um estudo centrado em uma amostra de servidores técnicos-administrativos que atuam nas Pró-Reitorias da Universidade Federal do Paraná.

E por quê as Pró-Reitorias? Primeiramente, tendo em vista que esta estudante atua profissionalmente na Pró-Reitoria de Planejamento, identifica-se com este segmento de força de trabalho da Instituição. Em segundo lugar, por este motivo, as informações poderão ser mais precisas e a pesquisa mais elaborada.

O quadro funcional atual (julho/2003) das pró-reitorias é composto da seguinte maneira:

PRÓ-REITORIA	NÚMERO DE SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS
Administração	181
Extensão e Cultura	45
Graduação	52
Pesquisa e Pós-Graduação	16
Planejamento, Orçamento e Finanças	31
Recursos Humanos e Assuntos Estudantis	225
Total	550

Quadro 1 – Situação funcional atual
Fonte: UFPR

5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população para a seleção da amostra, obedeceu aos seguintes critérios:

- a) De acordo com o número de funcionários de cada Pró-Reitoria foi estabelecido um percentual de em torno de 10% do total de servidores do local, os quais seriam convidados a participar da pesquisa. Ou seja:

PRÓ-REITORIA	NÚMERO DE SERVIDORES TÉCNICOS- ADMINISTRATIVOS	NÚMERO DE SERVIDORES A SEREM PESQUISADOS
Administração	181	17
Extensão e Cultura	45	4
Graduação	52	5
Pesquisa e Pós-Graduação	16	4
Planejamento, Orçamento e Finanças	31	4
Recursos Humanos e Assuntos Estudantis	225	20
Total	550	54

Quadro 2 – Número de servidores entrevistados

- b) A princípio, não houve segmentação da amostra por nível de estudo, idade ou tempo de serviço, apenas por local de trabalho.

5.3 ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

5.3.1 ELABORAÇÃO

Tendo-se como base o artigo de Claude Lévy-Leboyer, o qual têm uma abordagem pluralista sobre o assunto Motivação, foi elaborado o formulário de pesquisa. Os fatores que influenciam a motivação são:

FATORES INFLUENCIADORES DA MOTIVAÇÃO
AUTO-IMAGEM
INSTRUMENTALIDADE
VALORES PESSOAIS
OBJETIVOS CLAROS E PRECISOS
INFORMAÇÕES SOBRE A PERFORMANCE E RESULTADOS
PERSONALIDADE

Quadro 3 – Fatores Influenciadores da Motivação

Fonte: Les Ressorts de la Motivation. Revista Sciences Humaines, nº 62

Foram estabelecidas questões de abertas e fechadas, algumas com possibilidade de mais de uma opção de resposta. Para a elaboração do mesmo foram considerados os cinco tópicos principais que norteiam o estudo daquele autor: a auto-imagem do indivíduo, instrumentalidade, valores pessoais, objetivos claros e precisos e informações sobre desempenho, trajetória percorrida e a percorrer. As questões foram colocadas de forma a identificar a percepção do indivíduo em relação a estes temas.

Mediante auxílio do Orientador, pesquisa em Teses de Mestrado, livros e outros, elaborou-se um instrumento para perscrutar como o servidor se vê em relação à sua capacidade de realização de tarefas, auto-estima e profissão; como avalia o sistema que o recompensa pelo serviço que presta à instituição; quais os seus valores pessoais relativos a realização, relacionamento inter-pessoal, sentimento de status ou prestígio, reconhecimento; se a instituição deixa claros os objetivos a serem atingidos e mesmo se o seu desempenho é avaliado e discutido.

Cabe ressaltar que o instrumento de pesquisa é composto por questões objetivas, e em sua maioria, com mais de uma alternativa de resposta.

5.3.2 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

Inicialmente, foi feito um levantamento dos servidores das Pró-Reitorias que estariam dispostos a participar desta pesquisa, o que não foi difícil tendo em vista um assunto tão relevante. Infelizmente, não havia possibilidade que atingir a

todos os interessados, então foram escolhidos aleatoriamente os indivíduos a serem pesquisados.

Em seguida, devido a praticidade do preenchimento via internet, os formulários foram enviados por e-mail aos interessados para também, serem devolvidos via e-mail.

A pesquisa realizou-se no mês de agosto de 2003, e o resultado foi de 54 questionários preenchidos e devolvidos.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados nesta pesquisa foram analisados, interpretados e transformados em números percentuais em relação ao número de candidatos entrevistados, sendo então uma análise mais quantitativa.

O formulário de pesquisa foi dividido em sete temas principais:

- Identificação;
- Análise pessoal;
- Sistema de recompensas;
- Valores pessoais;
- Objetivos claros e precisos;
- Informações sobre o desempenho, trajetória percorrida e a percorrer;
- Pergunta final.

Para cada um destes temas foram identificadas as respostas, montadas as tabelas correspondentes e por fim foi procedida a análise e interpretação dos dados, conforme segue:

5.4.1 IDENTIFICAÇÃO

5.4.1.1 LOCAL DE TRABALHO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Número de Funcionários entrevistados	17	20	5	4	4	4	54

Quadro 4 – Número de servidores entrevistados por local de trabalho.

5.4.1.2 CARGO/ FUNÇÃO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Cargo Nível Médio	50%	85,71%	75%	60%	25%	-	53,33%
Cargo Nível Superior	50%	14,29%	25%	40%	75%	100%	46,66%
Com Função	50%	28,58%	-	80%	25%	25%	36,66%

Quadro 5 – Servidores divididos por cargos e funções

A primeira questão da pesquisa refere-se ao cargo ocupado. Observou-se que 53,33% dos entrevistados possuem cargos de nível superior e 46,66% possuem cargos de nível médio. Do total de entrevistados, 36,66% possuem função (cargo de confiança).

5.4.1.3 FAIXA SALARIAL

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
até R\$1.000,00	-	14,29%	50%	40%	25%	-	20%
de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00	83,33 %	85,71%	25%	60%	50%	50%	63,33%
de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00	-	-	25%	-	25%	50%	13,33%
de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00	-	-	-	-	-	-	-

4.000,00							
Mais de R\$ 4.000,00	16,66 %	-	-	-	-	-	3,33%

Quadro 6 – Faixa salarial dos servidores

A maioria dos entrevistados (63,33%) encontra-se na faixa salarial de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00.

5.4.1.4 SEXO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Masculino	16,66%	57,14%	-	40%	25%	25%	30%
Feminino	83,33%	42,87%	100%	60%	75%	75%	70%

Quadro 7 – Percentuais de servidores entrevistados classificados por sexo.

A população entrevistada é em grande parte feminina, o que se reflete na realidade da Universidade.

5.4.1.5 IDADE

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
até 25 anos	-	-	-	-	-	-	-
de 25 a 30 anos	-	14,29%	25%	-	-	-	6,66%
de 30 a 35 anos	33,33%	42,86%	-	20%	-	-	20%
de 35 a 40 anos	33,33%	-	25%	40%	50%	-	23,33%
De 40 a 50 anos	33,33%	42,86%	50%	40%	25%	75%	43,33%
Mais de 50 anos	-	-	-	-	25%	25%	6,66%

Quadro 8 – Classificação dos servidores por faixa etária

Grande parte da força de trabalho encontra-se na faixa etária de 40 a 50 anos, seguido pela faixa de 35 a 40 anos. Uma população ainda altamente produtiva.

5.4.1.6 ESTADO CIVIL

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Solteiro	33,33%	57,14%	-	20%	25%	25%	30%
Casado/União estável	66,66%	42,86%	50%	60%	50%	25%	50%
Divorciado	-	-	25%	20%	-	50%	13,33%
Viúvo	-	-	-	-	25%	-	3,33%
Não respondeu	-	-	25%	-	-	-	3,33%

Quadro 9 – Classificação dos servidores por estado civil.

5.4.1.7 ESTRUTURA FAMILIAR – QUANTIDADE DE FILHOS

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	50%	28,57%	100%	40%	75%	50%	53,33%
Não	50%	71,43%		60%	25%	50%	46,66%

Quadro 10 – Percentual de servidores e possuem filhos e quantidade.

Quanto à aqueles que possuem filhos, observa-se que 62,50% têm um filho e 37,50% possuem dois filhos.

5.4.1.8 TEMPO DE SERVIÇO NA UFPR

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
até 1 ano	-	-	-	-	-	-	-
de 1 a 3 anos	-	-	-	-	-	-	-
de 3 a 5 anos	-	14,29%	-	-	25%	-	6,66%
de 5 a 10 anos	-	14,29%	25%	20%	50%	75%	26,66%
De 10 a 20 anos	83,33%	57,14%	75%	60%	25%	-	53,33%
Mais de 20 anos	16,66%	14,29%	-	20%	-	25%	13,33%

Quadro 11 – Tempo de serviço dos servidores na UFPR

Devido à escassez de concursos públicos a nível federal na área da educação, 66,66% da população pesquisada se mostra relativamente antiga na Universidade, acima de 10 anos de casa.

5.4.1.9 NÍVEL DE ESCOLARIDADE

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
1º grau	-	-	-	-	-	-	-
2º grau	16,66%	14,29%	75%	20%	-	-	20%
Superior incompleto	16,66%	28,57%	-	20%	-	-	13,33%
Superior completo	33,33%	-	25%	20%	25%	25%	20%
Especialização	33,33%	42,86%	-	40%	50%	75%	40%
Mestrado	-	14,29%	-	-	25%	-	6,66%
Doutorado	-	-	-	-	-	-	-

Quadro 12 – Nível de escolaridade dos servidores

O nível de escolaridade é muito bom, com a maioria dos entrevistados sendo de nível superior com especialização. Deixa a desejar no entanto o índice apresentado para aqueles com Mestrado e Doutorado. Apenas 6,66% possuem Mestrado, o que é considerado baixo nesta amostragem, e nenhum entrevistado possui Doutorado. A Instituição deve investir mais no aperfeiçoamento de seus recursos humanos. Muitos são ocupantes de cargos de nível médio mas com o curso superior completo e até especialização.

5.4.2 ANÁLISE PESSOAL

5.4.2.1 AUTO-IMAGEM PESSOAL

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	100%	71,43%	50%	100%	100%	100%	86,66%
Não	-	14,29%	-	-	-	-	3,33%
Em parte	-	14,29%	50%	-	-	-	10%

Quadro 13 – Índice de auto-imagem positiva ou negativa

Neste item, a pergunta é se o servidor se considera de bem com a vida. Este foi um índice muito bom e mostra uma auto-análise positiva. Mostra a capacidade de vencer as adversidades e enxergar a vida com alegria. O que auxilia muito na motivação para o trabalho.

5.4.2.2 AUTO-IMAGEM ENQUANTO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Gosta de trabalhar no serviço público	100%	100%	50%	60%	100%	50%	80%
Não gosta de trabalhar no serviço público	-	-	25%	-	-	-	3,33%
Sente-se satisfeito e motivado	33,33%	-	-	40%	-	25%	16,66%
Sente-se insatisfeito, desmotivado	33,33%	-	25%	-	25%	25%	16,66%
Outros	-	-	-	-	-	50%	6,66%

Quadro 14 – Satisfação enquanto servidor público

Aqui, a pergunta é de como o servidor se vê como Funcionário Público Federal. Como dito anteriormente, algumas questões apresentam mais de uma opção de resposta. Neste caso, um ponto muito importante é de que a maioria dos entrevistados gosta de trabalhar no serviço público. Porém, existe aqui um empate quanto à satisfação e motivação, 16,66% dos entrevistados encontram-se satisfeitos e motivados para o trabalho mas, um número igual de entrevistados encontra-se insatisfeito e desmotivado.

5.4.2.3 AUTO-IMAGEM ENQUANTO SERVIDOR DA UFPR

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Gosta de trabalhar na UFPR	100%	100%	50%	60%	50%	25%	70%
Não gosta de trabalhar na UFPR	-	-	-	-	-	-	-
Sente-se satisfeito e motivado	33,33%	-	25%	20%	-	50%	20%
Sente-se insatisfeito, desmotivado	33,33%	-	25%	20%	50%	25%	23,33%
Outros	-	-	-	-	25%	25%	6,66%

Quadro 15 – Nível de satisfação enquanto servidor da UFPR

Um fato muito gratificante foi constatar que 70% dos entrevistados gosta de trabalhar na UFPR, com o porém de que 23,33% encontra-se insatisfeito e desmotivado.

5.4.2.4 AUTO-AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE PARA DESEMPENHAR AS TAREFAS ATRIBUÍDAS

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim, sempre	100%	100%	100%	80%	100%	100%	96,66%
Às vezes	-	-	-	20%	-	-	3,33%
Não me sinto capaz	-	-	-	-	-	-	-

Quadro 16 – Auto-avaliação da capacidade de realizar tarefas

Esta questão trata da capacidade do servidor em realizar as tarefas que lhe são atribuídas. Este quadro mostra que os servidores se sentem plenamente capazes de realizar as tarefas que lhe são atribuídas.

5.4.2.5 AVALIAÇÃO DAS TAREFAS

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Simple ou abaixo de minha capacidade de trabalho	50%	-	25%	20%	50%	25%	26,66%
Coerentes com a minha capacidade de trabalho	50%	85,71%	75%	80%	50%	75%	70%
Complexas ou acima de minha capacidade de trabalho	-	14,29%	-	-	-	-	3,33%

Quadro 17 – Avaliação das tarefas desenvolvidas

Em sua maioria, as tarefas atribuídas estão dentro da capacidade de execução dos funcionários e isentas complexidade.

5.4.2.6 AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFPR

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Excelente	16,66%	28,57%	25%	20%	-	25%	20%

Muito bom	66,66%	71,43%	50%	80%	100%	50%	70%
Razoavelmente bom	16,66%	-	25%	-	-	25%	10%
Insatisfatório	-	-	-	-	-	-	-

Quadro 18 – Auto-avaliação de desempenho do servidor

A auto-avaliação do servidor quanto ao seu desempenho é positiva a nível de 90 %.

5.4.2.7 RAZÃO DA ESCOLHA DA PROFISSÃO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Realmente queria exercer	33,33%	28,57%	25%	20%	50%	50%	33,33%
Apresentava maiores oportunidades futuras	16,66%	28,57%	25%	20%	50%	-	23,33%
Era a disponível no momento	50%	42,86%	50%	20%	-	-	30%
Foi a mais indicada por outras pessoas	-	14,29%	-	-	-	-	3,33%
Estabilidade	-	28,57%	50%	60%	25%	25%	30%
Status	-	14,29%	25%	-	-	-	3,33%
Bom salário	-	14,29%	-	-	-	-	6,66%
Outros	16,66%	-	-	-	-	25%	10%

Quadro 19 – Motivos da escolha da profissão

Os fatores que influenciam a escolha da profissão são vários, mas os mais cotados são o gosto por esta profissão, o que realmente queria exercer e, a estabilidade do emprego, que um dos grandes chamarizes do serviço público.

5.4.2.8 OPÇÃO DE MUDANÇA DE PROFISSÃO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Mudaria de profissão	50%	14,29%	-	-	25%	25%	20%
Receia mudar de profissão	-	14,29%	25%	-	-	25%	10%
Escolheria outra atividade dentro da instituição	33,33%	-	50%	40%	50%	-	26,66%
Não mudaria	16,66%	71,43%	25%	60%	25%	25%	40%
Outros	-	-	-	-	-	25%	3,33%

Quadro 20 – Opções de mudança de profissão

Esta questão também deixa clara a preferência pelo trabalho dentro da Universidade, 40% não mudaria de profissão e 26,66% não satisfeitos com as tarefas em si, mudariam de atividade dentro da Instituição.

5.4.3 SOBRE O SISTEMA DE RECOMPENSAS

5.4.3.1 AVALIAÇÃO SALARIAL

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Recompensa adequadamente o trabalho que você executa	33,33%	42,86%	-	20%	-	-	20%
É insatisfatório, tendo em vista o trabalho que você executa	66,66%	57,14%	75%	80%	100%	100%	76,66%
Não respondeu	-	-	25%	-	-	-	3,33%

Quadro 21 – Avaliação salarial do servidor

Quanto à questão salarial, esta já era clara antes mesmo da consulta. Um grande fator *desmotivador* é a questão salarial, que não recompensa adequadamente profissional dentro da Instituição.

5.4.3.2 SIGNIFICADO DA REMUNERAÇÃO ATUAL

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Forma de valorização de seu desempenho funcional	33,33%	57,14%	-	20%	25%	25%	30%
Fator de estímulo para a melhoria do seu desempenho	-	14,29%	25%	-	50%	-	13,33%
A única forma de retribuição pelo trabalho que executa	33,33%	28,57%	50%	60%	-	25%	33,33%
Fator desestimulante	33,33%	-	25%	-	25%	25%	16,66%
Outros	-	-	-	20%	25%	25%	10%

Quadro 22 – Significados do salário para o servidor

5.4.3.3 EXISTÊNCIA DE OUTRO TIPO DE INCENTIVO FINANCEIRO DA INSTITUIÇÃO ALÉM DO SALÁRIO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	33,33%	14,29%	25%	40%	25%	25%	26,66%
Não	66,66%	85,71%	75%	60%	75%	75%	73,33%

Quadro 23 – Recebimento de outros tipos de incentivo financeiro da Instituição

São poucos os que recebem algum outro incentivo financeiro da instituição.

5.4.3.4 EM CASO POSITIVO, AVALIAÇÃO SE TAL INCENTIVO INTERFERE DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	50%	-	100%	100%	-	100%	62,50%
Não	50%	-	-	-	100%	-	25%
Não respondeu	-	100%	-	-	-	-	12,50%

Quadro 24 – Interferência de outros tipos de incentivo financeiro na motivação

Daqueles que recebem algum tipo de incentivo financeiro, a maioria o considera importante para melhorar a motivação.

5.4.4 SOBRE OS VALORES PESSOAIS

5.4.4.1 AVALIAÇÃO SOBRE O IMPACTO DE SE TRABALHAR PRÓXIMO AOS CENTROS DECISÓRIOS

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Status	-	14,29%	-	-	-	-	3,33%
Acompanhar de perto as decisões tomadas	16,66%	57,14%	25%	20%	25%	-	26,66%
Maior acesso às informações	66,66%	42,86%	100%	80%	100%	50%	70%
Outros	33,33%	28,57%	-	-	-	50%	20%

Quadro 25 – Impactos que o fato de se trabalhar próximo aos centros decisórios trazem ao servidor

Pôde ser constatado que o grande diferencial de se trabalhar em uma Pró-Reitoria é o maior acesso às informações. O que é um dos fatores de motivação levantados por Claude Lévy-Leboyer, a questão de saber para onde a instituição está indo, quais seus objetivos e metas.

5.4.4.2 AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	50%	71,43%	25%	40%	25%	25%	43,33%
Não	16,66%	14,29%	-	-	50%	-	13,33%

Em parte	33,33%	14,29%	25%	60%	25%	75%	36,66%
Não respondeu	-	-	50%	-	-	-	6,66%

Quadro 26 – Satisfação e motivação para o trabalho na atividade exercida

A maioria dos entrevistados diz-se realizado profissionalmente e motivado. Mas 36,66% estão satisfeitos e motivados apenas em parte e 13,33% não se encontram motivados, e estes últimos devem ser o nosso objeto de análise mais aprofundada para procura de alternativas de solução.

5.4.4.3 CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	33,33%	71,43%	50%	40%	50%	-	43,33%
Não	16,66%	-	-	20%	-	25%	10%
Em parte	50%	28,57%	25%	40%	50%	75%	43,33%
Não respondeu	-	-	25%	-	-	-	3,33%

Quadro 27 – Se o trabalho possibilita crescimento pessoal e profissional

Encontram-se empatados os que acham que o trabalho possibilita crescimento profissional e os que acham que possibilita em parte.

5.4.4.4 RELACIONAMENTO PROFISSIONAL

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Tem fácil relacionamento com os colegas de trabalho	100%	100%	100%	100%	100%	75%	96,66%
sente dificuldade em relacionar-se com os colegas	-	-	-	-	-	-	-
é indiferente quanto ao relacionamento com outras pessoas	16,66%	-	-	-	-	-	3,33%

foge do relacionamento com outras pessoas	-	-	-	-	-	-	-
Outros	-	-	-	-	-	25%	3,33%

Quadro 28 – Relacionamento do servidor com outras pessoas

Encontra-se aí outro ponto importante: a maioria dos entrevistados têm um bom relacionamento com os colegas.

5.4.4.5 RECONHECIMENTO DO TRABALHO PELA CHEFIA

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	83,33%	57,14%	75%	40%	25%	75%	60%
Algumas vezes	16,66%	28,57%	25%	60%	75%	-	33,33%
Raras vezes	-	-	-	-	-	-	-
Não	-	14,29%	-	-	-	-	3,33%
Outros	-	-	-	-	-	25%	3,33%

Quadro 29 – Reconhecimento do trabalho pela chefia

Quanto ao reconhecimento do trabalho, ele é reconhecido pela chefia na maior parte dos casos.

5.4.4.6 RECONHECIMENTO DO TRABALHO PELOS COLEGAS

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Muitos valorizam e reconhecem	66,66%	71,43%	25%	60%	25%	75%	56,66%
Poucos valorizam e reconhecem	33,33%	28,57%	75%	20%	25%	25%	33,33%
Ninguém valoriza e reconhece	-	-	-	-	-	-	-
Não sabe se valorizam ou reconhecem	-	-	-	20%	50%	-	10%
Outros	-	-	-	-	-	-	-

Quadro 30 – Reconhecimento do trabalho pelos colegas

Os colegas também valorizam o trabalho.

5.4.4.7 INFLUÊNCIAS DO TRABALHO PRÓXIMO AOS CENTROS DECISÓRIOS NA MOTIVAÇÃO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Se sente mais motivado	33,33%	57,14%	25%	40%	50%	50%	43,33%
É indiferente	66,66%	42,86%	25%	60%	50%	50%	50%
Se sente mais desmotivado	-	-	-	-	-	-	-
Não respondeu	-	-	50%	-	-	-	6,66%

Quadro 31 – Influências que o fato de se trabalhar próximo aos centros decisórios trazem para a motivação do servidor

O fato de trabalhar em uma Pró-Reitoria não afeta a motivação de metade dos entrevistados. Porém, para 43,33%, isto traz mais motivação para o trabalho.

5.4.4.8 FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A ATUAL SITUAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Esforço pessoal	66,66%	71,43%	75%	60%	100%	50%	70%
Influência da família	-	-	25%	-	-	-	3,33%
Amigos influentes	16,66%	-	-	-	-	-	3,33%
O seu trabalho	83,33%	28,57%	75%	60%	-	50%	50%
Outros	-	-	-	-	-	25%	3,33%

Quadro 32 – Fatores que contribuíram para a atual situação profissional do servidor

Os grandes impulsionadores para que os indivíduos chegassem onde estão hoje foram o esforço pessoal e o seu trabalho.

5.4.5 INFORMAÇÕES SOBRE METAS E OBJETIVOS

5.4.5.1 INFORMAÇÕES SOBRE POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS, DIRETRIZES, DECISÕES TOMADAS NA UFPR

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Está sempre bem informado	33,33%	28,57%	25%	60%	-	25%	30%
Recebe eventualmente informações	66,66%	42,86%	25%	20%	100%	25%	46,66%
Necessita buscar informações junto à UFPR	-	28,57%	50%	20%	-	50%	23,33%
Manifesta desinteresse sobre estas informações	-	-	-	-	-	-	-
Outros	-	-	-	-	-	-	-

Quadro 33 – Sobre se o servidor se considera bem informado sobre políticas, procedimentos, diretrizes e decisões tomadas pela UFPR

Uma parcela da população encontra-se bem informada (30%), mas a grande maioria recebe eventualmente informações ou têm que buscá-la de alguma forma. Isto indica que a Organização não faz circular adequadamente as informações necessárias aos servidores.

5.4.5.2 CLAREZA DE METAS A SEREM ATINGIDAS A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	16,66%	42,86%	75%	40%	-	25%	33,33%
Não	83,33%	57,14%	25%	60%	100%	75%	66,66%

Quadro 34 – Sobre a clareza de informações sobre metas a serem atingidas a curto, médio e longo prazos

A Instituição não deixa claras as metas e objetivos a serem atingidos.

5.4.5.3 OBJETIVOS CLAROS E PRECISOS

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	50%	85,71%	75%	40%	25%	75%	60%
Não	50%	14,29%	25%	60%	75%	25%	40%

Quadro 35 – Estabelecimento pela chefia de objetivos claros e precisos a serem alcançados a curto, médio e longo prazos

Para a maioria dos entrevistados, a chefia deixa claros objetivos e metas a serem atingidos.

5.4.5.4 CLAREZA DAS TAREFAS

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	100%	57,14%	100%	80%	75%	100	83,33%
Não	-	42,86%	-	20%	25%	-	16,66%

Quadro 36 – Sobre a clareza no repasse de tarefas

As tarefas são repassadas com clareza e o indivíduo sabe exatamente o que deve ser feito.

5.4.6 INFORMAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO

5.4.6.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO LOCAL DE TRABALHO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	-	14,29%	-	-	-	-	3,33%
Não	100%	85,71%	100%	100%	100%	100%	96,66%

Quadro 37 – Avaliação de desempenho do servidor no local de trabalho

Dentre todos os entrevistados houve apenas casos na PRHAE, onde para alguns entrevistados a avaliação de desempenho é realizada mensalmente.

5.4.6.2 "FEED-BACK" SOBRE O SEU DESEMPENHO ATUAL E O ESPERADO

	PRA	PRHAE	PROEC	PROGRAD	PROPLAN	PRPPG	TOTAL
Sim	33,33%	28,57%	-	-	25%	25%	20%
Não	66,66%	71,43%	100%	100%	75%	75%	80%

Quadro 38 – "Feed-back" sobre o desempenho atual e o esperado do servidor

5.4.7 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA AUMENTAR A MOTIVAÇÃO

O que você acredita que poderia ser feito para melhorar o seu nível de motivação para o trabalho dentro da instituição? Em escala de 1 a 5 de importância, sendo 1= pouco relevante e 5=grau máximo de importância.

FATOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Aumento de salário	3,33%	3,33%	16,67%	20%	56,67%
Melhoria das condições físicas de trabalho	6,66%	0%	23,33%	26,66%	40%
Treinamento adequado	3,33%	10%	20%	36,66%	30%
Implantação de Plano de Saúde	10%	6,66%	6,66%	23,33%	50%
Implantação de Plano de Carreira	0%	0%	6,66%	6,66%	86,67%
Maior participação nas decisões tomadas pela instituição	10%	6,66%	33,33%	16,66%	30%
Objetivos claros e precisos por parte da chefia	6,66%	10%	23,33%	26,67%	30%
Objetivos claros e precisos por parte da instituição	3,33%	3,33%	13,33%	30%	46,67%

	1	2	3	4	5
Maior acesso a informações	0%	3,33%	40%	23,33%	33,33%
Ter informações sobre o seu desempenho e resultados alcançados	1 3,33%	2 10%	3 16,67%	4 20%	5 46,67%
Maior valorização de seu trabalho por parte da instituição	1 3,33%	2 0%	3 30%	4 20%	5 36,67%
Maior valorização de seu trabalho por parte da chefia	1 6,66%	2 3,33%	3 30%	4 16,67%	5 33,33%
Mudança de atividade	1 33,33%	2 10%	3 23,33%	4 3,33%	5 20%
Mudança de local de trabalho	1 46,67%	2 10%	3 23,33%	4 3,33%	5 6,66%
Outros:	1 0%	2 0%	3 0%	4 0%	5 3,33%

Quadro 39 – Sugestões dos servidores para aumentar a motivação para o trabalho

A implantação de um plano de carreira têm o grau máximo de importância para 86,67% dos entrevistados. Em seguida, o aumento salarial é mais importante para 56,67% e a implantação de um plano de saúde para 50% dos entrevistados.

Objetivos claros e precisos por parte da Instituição têm alto grau de importância para 46,67% da amostra, assim como informações sobre desempenho.

CAPITULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com a conclusão do Diagnóstico Estratégico realizado pela atual gestão (pág. 30), há a ausência, na aplicação de políticas de Recursos Humanos da Instituição, de ações que valorizem os servidores como profissionais à altura da instituição em que atuam, e como cidadãos que merecem consideração e respeito. Também, são deficientes as políticas voltadas ao relacionamento humano para tornar o ambiente de trabalho adequado às reais necessidades do servidor. E, finalmente, a força de trabalho é composta de servidores esforçados e interessados em participar nas mudanças visando uma instituição cada vez mais voltada a formação humana.

Sendo assim, utilizando-se das conclusões da pesquisa realizada pela aluna e do citado Diagnóstico Estratégico, o presente trabalho apresentará algumas possíveis soluções e alternativas para a melhoria da motivação do servidor público federal desta Instituição de Ensino Superior, segundo a visão de Claude Levy-Leboyer.

O trabalho não é uma atividade naturalmente motivante e, segundo Claude Lévi-Leboyer são três as estratégias eficazes para estimular a motivação para o trabalho nos funcionários:

- recompensar para motivar;
- mudar a atividade ou o trabalho para que se torne mais motivador;
- colocar líderes carismáticos os quais o estilo de liderança é motivador.

A escolha de uma destas soluções depende de uma análise detalhada do tipo de situação em que o funcionário se encontra.

À primeira vista, a recompensa parece a solução mais evidente e mais fácil de se colocar em prática. Mas é esta solução que concentra mais armadilhas. Há que se percorrer quatro fases principais: avaliar o trabalho efetuado, comunicar a informação ao interessado, atribuir a recompensa, agir de forma a que esta recompensa seja julgada como eqüitativa.

Existem aí também alguns problemas, muitas vezes o trabalho é realizado em grupo e pode ser difícil identificar as contribuições individuais. A qualidade e a quantidade do trabalho efetuado depende, em sua maior parte, de parâmetros que são independentes da motivação individual: a concorrência, condições de trabalho, políticas do governo. As regras para se estabelecer recompensas nem sempre são fáceis de compreender. O sentimento de equidade nasce da comparação entre a sua situação e a dos outros. E esta comparação é subjetiva e inclui outros parâmetros como condições de trabalho, horários, relações com os colegas, possibilidade de promoções, entre outros. Novas informações podem criar um sentimento de iniquidade que não existia antes, isto sem que a situação mude. Em pouco tempo, para que as recompensas continuem motivantes, é essencial, mas pouco fácil, se assegurar de que a relação entre o desempenho efetuado e a recompensa motivante seja efetivamente cumprida e que a atribuição seja considerada como justa.

Segundo os dados apresentados anteriormente na pesquisa realizada, a maioria dos servidores é de opinião de que o salário que recebe é insatisfatório, tendo em vista as atividades que são exercidas. Têm-se então um fator desmotivador, pois a recompensa não está adequada ao trabalho efetuado.

Contrariamente às empresas privadas, a aplicação pela UFPR da estratégia de recompensar para motivar não depende da decisão do corpo de gestores da mesma: seu Reitor, Vice-reitor e Colaboradores. Depende sim, da determinação e boa vontade do Governo Federal, o qual define a grade salarial dos servidores públicos, bem como reajustes e aumentos. Os salários hoje percebidos, estão em sua maioria e com poucas exceções defasados em relação ao mercado de trabalho. E, em decorrência disto não existe primeiramente um tratamento equitativo dos funcionários em relação à aqueles que atuam no mercado de trabalho em atividade similar. Se esta comparação não for adequada, ao menos deve-se dar um tratamento equitativo em relação aos funcionários públicos federais em geral e que executam atividade semelhante. Ocorrem também as distorções dentro do próprio quadro funcional, onde alguns recebem salários exorbitantes e outros insignificantes.

A recompensa salarial deve ser coerente com a atividade e responsabilidade exercida, e eqüitativa em relação aos que desempenham atividades semelhantes.

Em um primeiro instante, a instalação de um programa de avaliação de desempenho seria essencial, de forma a avaliar a produtividade do funcionário na atividade exercida, analisar conjuntamente com o mesmo os resultados e definir os objetivos a serem atingidos e o que é esperado do servidor. É preciso que ele saiba claramente quais são as suas tarefas, o que deve ser feito e os resultados que são esperados do mesmo. A avaliação de desempenho poderia ser um mecanismo de valorização do servidor, no caso do bom funcionário aprovado nesta avaliação, poderia ser administrada uma progressão funcional por desempenho e o decorrente acréscimo salarial, o que seria uma forma de recompensar o bom funcionário. E no caso daquele servidor que não atinge um nível satisfatório de produtividade, poderá ser estimulado a melhorar através deste dispositivo.

Muito se têm ouvido falar sobre a instauração do Cargo Único. Isto seria uma forma de equilibrar as distorções e estabelecer também um plano de carreira (fator considerado com maior grau de importância pelos entrevistados) de longo prazo para o servidor. Esta seria uma solução adequada para este dilema.

Outra solução diz respeito ao trabalho propriamente dito e à idéia de que pode-se modificá-lo para torná-lo mais motivante. Mas, o fato de dividir as tarefas em elementos simples de executar, mais desprovido de significado, torna o trabalho monótono e destrói o sentimento de orgulho por cumprir uma tarefa útil.

A modificação do trabalho pode ser feita a partir de quatro aspectos. Aumentar a **complexidade** para tornar o trabalho menos elementar, informar o conjunto de tarefas e situar o trabalho em relação à visão global dos objetivos da empresa. Se isto for pouco, delegar o **controle** do trabalho àqueles que o executam, encarregá-los de verificar eles mesmos a qualidade do que é executado e as suas sugestões de aprimoramentos.

Em terceiro lugar, aumentar a **comunicação**, fornecer todas as informações necessárias para definir qual é o papel de cada um dentro da

organização, e fazer circular a informação não só de cima para baixo na hierarquia, mas igualmente, de baixo para cima.

A estes três aspectos, complexidade, controle e comunicação, juntou-se recentemente o fator **competências**. Este se caracteriza por, não modificar o trabalho, mas os indivíduos que o executam lhes dando a possibilidade de desenvolver suas capacidades. Gerar as carreiras de forma a multiplicar e diversificar as experiências, dando assim a cada indivíduo múltiplas possibilidades para adquirir novas competências.

Modificar o trabalho é uma alternativa sedutora, na medida em que a mesma traga ao trabalho e àqueles que o executam um significado, uma direção. Mas, nem sempre é uma alternativa possível, ou aceita. Parece que sempre há as pessoas que não desejam que seu trabalho se torne mais complexo, nem assumir mais responsabilidades. Outras não veriam inconvenientes em ter mais responsabilidades, mas com a condição de que isto se traduzisse em um aumento de salário.

Para outros, dar mais iniciativa e controle a um nível hierárquico, está em privar o nível hierárquico superior, de onde há hostilidade freqüente a este tipo de iniciativa.

O trabalho administrativo no serviço público é geralmente burocrático e pouco atraente em termos de carreira e ambições profissionais. Segundo a pesquisa realizada, a maioria dos servidores gosta de trabalhar no serviço público federal e na Universidade Federal do Paraná. A maioria avalia que seu desempenho é muito bom, não mudaria de profissão ou de atividade, têm claramente definidas as tarefas pela chefia e cada um sabe o seu papel dentro da Instituição.

Assim sendo, em alguns casos, diminuir a burocracia, aumentar o desafio e a complexidade das tarefas pode ser adequado ao ensejo de tornar o trabalho mais atraente.

Há ainda o fator comunicação. A Organização deve deixar claro aos funcionários os objetivos e metas a serem alcançados. Segundo a pesquisa, tanto a Instituição quanto a chefia não deixam claras as metas e objetivos a serem alcançados. E é também inaceitável uma situação de desconhecimento da

comunidade universitária do que acontece ao seu redor. Existe um grande percentual de servidores que recebe eventualmente informações ou necessita buscá-las junto à Instituição, as informações não estão prontamente disponíveis e circulando na Organização.

Acredito que a possibilidade de desenvolver a capacidade dos indivíduos, gerar carreiras e novas competências é a melhor alternativa e a mais adequada à realidade da UFPR. A Instituição dispõe de todas as ferramentas para desenvolver seus talentos internos: professores das mais diversas áreas do conhecimento, cursos de extensão, graduação, especialização, mestrado e doutorado, a possibilidade de aplicar qualquer tipo de treinamento aos seus funcionários de forma a possibilitar a capacitação da sua força de trabalho. Mas, é necessário mais incentivo, o indivíduo não desenvolverá suas capacidades sem vislumbrar nenhum tipo de retorno, seja ele financeiro, a possibilidade de uma carreira ou, no mínimo, desenvolver um trabalho desafiador.

Enfim, quanto à estratégia de motivação que resulta da presença de um líder carismático, não é o caso aqui de tratar o problema do líder ou da formação de executivos para o exercício da autoridade. Mas de mencionar um aspecto frequentemente considerado como motivante: a participação nas decisões. O fato de tomar parte na tomada de decisões facilita a aceitação e a execução da decisão tomada pela maioria, porque entende-se que. Mas, isto não é verdadeiro se normas precisas são respeitadas, se os colaboradores do líder são competentes, se a situação é estável e se o líder saber gerenciar eficazmente os grupos.

A escolha de um líder carismático é às vezes dificultada, pois em muitos casos deve vir acompanhada do conhecimento técnico. A aplicação de um programa de Desenvolvimento Gerencial, é uma alternativa plausível, de forma a melhor preparar o indivíduo para o desempenho da função gerencial. Mas, neste estudo específico, segundo observado, não há participação dos técnicos nas decisões tomadas pelas chefias e, em muitos casos, sendo os mesmos os últimos a saberem e a "engolirem" as decisões impostas.

O que se observa é que o servidor técnico administrativo não é respeitado e valorizado pelo Governo e pela Instituição, os quais priorizam a classe docente em detrimento dos técnicos. Tanto a classe docente como a técnica são cientes disto, o

que gera um desconforto dos técnicos em relação à maneira como são tratados pelos docentes. Observa-se a existência de um vácuo entre estas duas classes e um tratamento muitas vezes arrogante e hostil. Há que se valorizar o trabalho do técnico-administrativo, pois igualmente, sem ele, a Instituição não progride.

Segundo Herzberg é necessário que o indivíduo tenha um gerador interno de motivação. Então não haverá a necessidade de um estímulo externo. O indivíduo vai *querer* sair do lugar.

Os servidores desta Instituição têm vários fatores a seu favor, estão de bem com a vida, têm fácil relacionamento com os colegas, gostam de onde trabalham e gostam do que fazem. O que lhes falta é a recompensa adequada ao seu desempenho, um plano de carreira compensador, objetivos e metas claramente definidos e principalmente valorização e reconhecimento de seu trabalho por parte do Governo Federal, da Instituição e dos colegas servidores docentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Textos de vários autores. **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991.
- KLEINE ALBERTS, Fábio. **Motivação: na verdade, quem motiva quem?**. Textos de vários autores. Revista Científica Faculdades Spei. Ano II, nº 2. Curitiba: SPEI, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.
- BULGACOV, Sérgio. **Apostila Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Curitiba: UFPR, 2002.
- CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MARTINEZ, Maria de Lourdes Tyszka. **Dissertação de Mestrado “O SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UFPR: Desempenho e Potencial como Fatores no desenvolvimento de recursos Humanos”**. Curitiba: UFPR, 1989.
- REGIANI, Maria Cláudia. **Dissertação de Mestrado “Fatores de Satisfação e Insatisfação no Trabalho do Professor, a partir da Teoria da Motivação e da Higiene de F. Herzberg”**. Curitiba: CEFET, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- LÉVI-LEBOYER, Claude. **“Les Ressorts de la Motivation”**. Revista Sciences Humaines, nº 92. França: Sciences Humaines, 1999.
- LÉVI-LEBOYER, Claude. **“La Motivation dans l’entreprise”**. Editions d’organisation, 1998;
- LÉVI-LEBOYER, Claude. **“La Crise des Motivations”**, Puf, 1994
- **Diagnóstico Estratégico da UFPR – Gestão 2002/2006**. Curitiba: UFPR, 2003.

ANEXO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Colega,

Gostaria de contar com a sua colaboração em responder ao questionário anexo. Este foi elaborado com a finalidade de levantar subsídios para pesquisa conduzida por esta servidora, aluna do curso MBA - Estratégia e Gestão Empresarial, sendo que o mesmo é parte integrante de uma Monografia de Final de Curso.

O tema abordado refere-se à Aspectos Motivacionais do Servidor Técnico-Administrativo da UFPR.

O objetivo desta pesquisa é contribuir para um melhor entendimento da realidade do STA dentro da instituição, e oferecer informações e propostas para a Administração Pública em termos de aperfeiçoamento e melhoria das condições motivacionais dos profissionais que nela atuam.

Este instrumento busca mapear o nível de satisfação e motivação do STA e identificar quais são os aspectos relevantes que influenciam direta ou indiretamente a motivação do profissional. Você poderá observar que existem questões com uma ou mais respostas e caberá a você identificar o que se identifica com a sua realidade.

Cabe ressaltar que as informações serão tratadas com absoluto sigilo e utilizadas apenas para o efeito da pesquisa, em termos percentuais.

Se possível, favor retornar este formulário preenchido até 25/08. Se desejar, esta pesquisa preenchida poderá ser encaminhada via malote para a PROPLAN.

Sua participação é fundamental para o êxito desta pesquisa!

Obrigada,

Márcia Portes Simões

1) IDENTIFICAÇÃO

a) Local de trabalho: _____

b) Cargo/ Função: _____

c) Faixa salarial:

☐ até R\$1.000,00

☐ de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00

☐ de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00

☐ de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00

☐ mais de R\$ 4.000,00

c) Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

d) Idade:

☐ até 25

☐ 25 a 30

☐ 30 a 35

☐ 35 a 40

☐ 40 a 50

☐ mais de 50

e) Estado Civil:

☐ Solteiro

☐ Casado/ União estável

☐ Divorciado

☐ Viúvo

f) Tem filhos? _____ Quantos? _____

g) Tempo de Serviço na UFPR:

- ☐ Até 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 3 a 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ 10 a 20 anos
- ☐ mais de 20 anos

h) Nível de Escolaridade:

- ☐ 1º grau
- ☐ 2º grau
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

2) ANÁLISE PESSOAL

a) Você se considera uma pessoa de bem com a vida?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte

b) Como você se vê como Funcionário Público Federal?

☐ Gosta de trabalhar no serviço público

☐ Não gosta de trabalhar no serviço público

☐ Sente-se satisfeito e motivado

☐ Sente-se insatisfeito, desmotivado

☐ Outros: Cite: _____

c) Como você se vê como Servidor da Universidade Federal do Paraná?

☐ Gosta de trabalhar na UFPR

☐ Não gosta de trabalhar na UFPR

☐ Sente-se satisfeito e motivado

☐ Sente-se insatisfeito, desmotivado

☐ Outros: Cite: _____

d) Você se sente capaz de realizar as tarefas que lhe são atribuídas:

☐ sim, sempre

☐ às vezes. Por quê? _____

☐ não me sinto capaz. Por quê? _____

e) As tarefas que lhe são atribuídas estão:

☐ simples ou abaixo de minha capacidade de trabalho

☐ coerentes com a minha capacidade de trabalho

☐ complexas ou acima de minha capacidade de trabalho

f) Como avalia o seu desempenho na UFPR?

☐ excelente

☐ muito bom

☐ razoavelmente bom

☐ insatisfatório

g) Quanto à sua profissão, você a escolheu porque:

☐ realmente queria exercer

☐ apresentava maiores oportunidades futuras

☐ era a disponível no momento

☐ foi a mais indicada por outras pessoas

☐ estabilidade

☐ status

☐ bom salário

☐ outros: Cite: _____

h) Com relação a mudança de profissão hoje você:

☐ mudaria de profissão

☐ receia mudar de profissão

☐ escolheria outra atividade dentro da instituição

☐ não mudaria

☐ outros: Cite: _____

3) SOBRE O SISTEMA DE RECOMPENSAS

a) Você acredita que o salário que você recebe atualmente:

☐ **recompensa adequadamente** o trabalho que você executa

☐ **é insatisfatório**, tendo em vista o trabalho que você executa

b) Além disto, você considera como:

☐ forma de valorização de seu desempenho funcional

☐ fator de estímulo para a melhoria do seu desempenho

☐ a única forma de retribuição pelo trabalho que executa

☐ fator desestimulante

☐ outros: Cite: _____

c) Você recebe algum outro tipo de incentivo financeiro da instituição além do seu salário?

☐ Sim

☐ Não

d) Se sim, você considera que este incentivo o torna mais motivado ao trabalho?

☐ Sim

☐ Não

4) SOBRE SEUS VALORES PESSOAIS

a) Você sente que o fato de trabalhar próximo aos centros decisórios têm que tipo de impacto?

☐ status

☐ acompanhar de perto as decisões tomadas

☐ maior acesso às informações

☐ Outros: Quais? _____

b) Você se sente realizado profissionalmente, satisfeito e motivado para o trabalho na atividade que exerce atualmente?

☐ Sim

☐ Não. Porquê? _____

☐ Em parte. Porquê? _____

c) Você sente que seu trabalho possibilita crescimento pessoal e profissional?

☐ Sim

☐ Não. Porquê? _____

() Em parte. Porquê? _____

d) No seu relacionamento profissional você:

() tem fácil relacionamento com os colegas de trabalho

() sente dificuldade em relacionar-se com os colegas

() é indiferente quanto ao relacionamento com outras pessoas

() foge do relacionamento com outras pessoas

() outros: Cite: _____

e) Você sente que seu trabalho é reconhecido pela chefia?

() Sim

() Algumas vezes

() Raras vezes

() Não

() Outros. Cite: _____

f) Você sente que seu trabalho é reconhecido pelos colegas?

() Muitos valorizam e reconhecem

() Poucos valorizam e reconhecem

() Ninguém valoriza e reconhece

() Não sabe se valorizam ou reconhecem

() Outros. Cite: _____

g) Trabalhar próximo aos centros decisórios influencia de que forma a sua motivação?

() se sente mais motivado

() é indiferente

() se sente mais desmotivado

h) Que fatores contribuíram para que você chegasse onde está hoje?

☐ esforço pessoal

☐ influência da família

☐ amigos influentes

☐ o seu trabalho

☐ outros: Cite: _____

5) INFORMAÇÕES SOBRE METAS E OBJETIVOS

a) Você se considera bem informado sobre políticas, procedimento, diretrizes, decisões tomadas na UFPR?

☐ Está sempre bem informado

☐ recebe eventualmente informações

☐ necessita buscar informações junto à UFPR

☐ manifesta desinteresse sobre estas informações

☐ Outros Cite: _____

b) Você considera que a Instituição deixa claras as metas a serem atingidas a curto, médio e longo prazos?

☐ Sim

☐ Não

c) Você considera que a sua chefia estabelece objetivos claros e precisos a serem alcançados por você a curto, médio ou longo prazos?

☐ Sim

☐ Não

d) As tarefas lhe são repassadas com clareza de forma a que você saiba exatamente o que se espera do seu trabalho?

☐ Sim

☐ Não

6) INFORMAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO

a) Existe algum tipo de avaliação de desempenho do servidor em seu local de trabalho?

- () Sim. Com que frequência? _____
- () Não

b) Existe algum tipo de feed-back sobre qual o seu desempenho atual e o esperado?

- () Sim
- () Não

7) PERGUNTA FINAL

O que você acredita que poderia ser feito para melhorar o seu nível de motivação para o trabalho dentro da instituição? Em escala de 1 a 5 de importância, sendo 1= pouco relevante e 5=grau máximo de importância.

FATOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Aumento de salário	1	2	3	4	5
Melhoria das condições físicas de trabalho	1	2	3	4	5
Treinamento adequado	1	2	3	4	5
Implantação de Plano de Saúde	1	2	3	4	5
Implantação de Plano de Carreira	1	2	3	4	5
Maior participação nas decisões tomadas pela instituição	1	2	3	4	5
Objetivos claros e precisos por parte da chefia	1	2	3	4	5
Objetivos claros e precisos por parte da instituição	1	2	3	4	5
Maior acesso a informações	1	2	3	4	5
Ter informações sobre o seu desempenho e resultados alcançados	1	2	3	4	5

Maior valorização de seu trabalho por parte da instituição	1	2	3	4	5
Maior valorização de seu trabalho por parte da chefia	1	2	3	4	5
Mudança de atividade	1	2	3	4	5
Mudança de local de trabalho	1	2	3	4	5
Outros:	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Você gostaria de fazer algum tipo de colocação sobre algum assunto que não tenha sido abordado nesta pesquisa?
